

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU PROGRAMME DE DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps)

PAR
OLIVIER TANTELINIRINA RAKOTOMALALA

L'EFFICACITÉ DES MODES DE COMMUNICATION D'UN CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL SELON DIVERS PARAMÈTRES CULTURELS

JUIN 2010

7-2472



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN 978-0-494-75085-8
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-75085-8

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

Composition du jury

L'EFFICACITÉ DES MODES DE COMMUNICATION D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SELON DIVERS PARAMÈTRES CULTURELS

Olivier Tantelinirina Rakotomalala

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Claude Charbonneau, directeur de recherche
(Département de Psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Nicole Chiasson, membre du jury
(Département de Psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Alexandre Morin, membre du jury
(Département de Psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Sommaire

La communication est un élément incontournable dans les organisations lors des périodes de changement, qui sont elles-mêmes inhérentes à toute organisation. Il existe une variété de modes de communication d'un changement lors de son implantation. L'objectif de cette recherche consiste à explorer les liens entre des modes de communication et des caractéristiques culturelles des destinataires d'un changement. Cent-vingt et un étudiants d'origines culturelles diverses et habitant les résidences d'une université québécoise ont servi d'échantillon pour l'étude d'un changement devant y être implanté. Les variables culturelles suivantes ont été mesurées chez ces participants : l'individualisme vertical, l'individualisme horizontal, le collectivisme vertical et le collectivisme horizontal. Trois modes de communication matérialisés en trois vignettes annonçant un changement (le mode monologique, le mode dialogique, et le mode séducteur) ont été utilisés auprès de trois groupes distincts de participants dont les préoccupations face au changement ainsi annoncé ont ensuite été mesurées. Des analyses de régressions multiples n'ont pas permis de confirmer les hypothèses, à savoir que les niveaux de l'ensemble des préoccupations seraient plus bas lors d'une communication monologique pour les personnes ayant un haut niveau d'individualisme vertical, lors d'une communication dialogique pour celles qui ont un haut niveau d'individualisme horizontal ainsi que lors d'une communication dite séductrice pour celles qui ont un haut niveau de collectivisme vertical. Par contre, des analyses exploratoires ont montré qu'un haut niveau d'individualisme horizontal pourrait conduire à avoir davantage de préoccupations liées à la résistance au changement lors

d'une communication dialogique. Dans le même sens, de hauts niveaux de collectivisme vertical ou d'individualisme vertical amèneraient l'expression d'un plus grand nombre de préoccupations liées au soutien au changement lors de communications monologiques ou séductrices. Ces données amènent à supposer que les préoccupations, voire la résistance au changement, seraient maximisées par une communication adéquate et qu'elles seraient favorables au changement. Les modes de communication adéquats et les réactions des destinataires d'un changement ne seraient pas les mêmes dans toutes les cultures.

Mots-clés : dialogique, monologique, séducteur, collectivisme vertical, collectivisme horizontal, individualisme vertical, individualisme horizontal

Table de matières

| | |
|--|------|
| Sommaire..... | iii |
| Table des matières..... | v |
| Listes des tableaux..... | viii |
| Listes des figures | x |
| Remerciements..... | xi |
| Introduction | 1 |
| Contexte théorique | 4 |
| La notion de communication..... | 5 |
| L'importance de la communication dans une organisation..... | 6 |
| Notion de changement..... | 8 |
| Communication et changement organisationnel | 13 |
| Importance et fonctions de la communication dans le processus de changement | 13 |
| Les modalités de la communication dans le changement et le style de leadership | 15 |
| Définition et types de culture | 19 |
| But de la recherche et hypothèses | 27 |
| Méthode..... | 32 |
| Participants | 33 |
| Les instruments de mesure utilisés dans la recherche | 38 |
| Les outils de mesure des variables culturelles | 38 |
| Le questionnaire sur le collectivisme et l'individualisme horizontal et vertical | 38 |
| Le questionnaire sur le concept de soi. | 39 |
| L'outil de mesure des préoccupations face au changement. | 40 |
| Les trois modes de communications du changement. | 42 |
| Déroulement | 43 |
| Résultats | 45 |
| Validation d'instruments et analyses préliminaires des résultats..... | 46 |
| Qualité des vignettes | 47 |

| | |
|---|-----|
| Qualités des instruments de mesure | 47 |
| Vérification des hypothèses de recherche | 52 |
| Analyse exploratoire | 60 |
| Discussion | 71 |
| Analyses préliminaires des résultats et interprétation | 72 |
| Les vignettes représentant les modes de communication..... | 72 |
| Validité des instruments de mesure utilisés | 73 |
| La nature du changement impliqué | 76 |
| La composition de l'échantillon..... | 76 |
| État des lieux des aspects théoriques expliquant les résultats..... | 79 |
| L'existence d'un lien communication-préoccupation-culture..... | 79 |
| La nature du lien communication – changement. | 80 |
| La nature du lien résistance – changement..... | 82 |
| Des réactions culturellement déterminées..... | 86 |
| Ouverture à des perspectives de pistes de recherche ultérieures : les recommandations..... | 89 |
| Les questionnements préliminaires à élucider au plan méthodologique..... | 89 |
| Les aspects à élucider sur le plan théorique | 90 |
| D'autres variables à inclure pour une prochaine recherche | 91 |
| L'aspect conceptuel du temps chez le répondant. | 91 |
| Le niveau de contrôle de l'incertitude (ou tolérance à l'ambiguïté). | 92 |
| Le niveau d'influence du système sur le répondant. | 93 |
| Une nouvelle stratégie de recherche..... | 95 |
| Des nouveaux types de changement..... | 95 |
| Un protocole de recherche prévoyant des mesures longitudinales | 97 |
| Pertinence de la recherche pour la pratique professionnelle | 97 |
| Conclusion..... | 100 |
| Références..... | 103 |
| Appendices | 110 |

| | |
|---|-----|
| Appendice A : Instruments de mesure | 111 |
| Appendice B : Tableau récapitulatif des caractéristiques des vignettes..... | 123 |
| Appendice C : Les vignettes élaborées à partir des trois modes de communication . | 125 |
| Appendice D : Formulaire de consentement | 130 |
| Appendice E : Formulaire pour recueillir les renseignements sociodémographiques du répondant | 133 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 Répartition des répondants dans les trois groupes selon le sexe, la durée du séjour aux résidences et le trajet migratoire..... | 35 |
| Tableau 2 Répartition des répondants selon la région du monde où ils sont nés. ... | 36 |
| Tableau 3 Intercorrélations entre le niveau de préoccupation face au changement, le collectivisme vertical, l'individualisme vertical, le collectivisme horizontal, l'individualisme horizontal, le concept de soi indépendant et le concept de soi interdépendant..... | 50 |
| Tableau 4 Codification des variables factices selon les modes de communication du changement... .. | 53 |
| Tableau 5 Résumé de l'Analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme vertical des répondants | 54 |
| Tableau 6 Résumé de l'Analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme horizontal des répondants | 55 |
| Tableau 7 Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau du collectivisme vertical des répondants..... | 57 |
| Tableau 8 Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau du collectivisme horizontal des répondants..... | 58 |
| Tableau 9 Tableau de codage des variables catégorielles isolant les modes de communication (séducteur, monologique, dialogique)..... | 62 |
| Tableau 10 Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupationsP1234 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme horizontal des répondants..... | 63 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tableau 11 | Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupationsP567 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau de collectivisme vertical des répondants..... | 66 |
| Tableau 12 | Résumé de l'Analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupationsP567 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau de individualisme vertical des répondants..... | 68 |
| Tableau 13 | Récapitulatif des caractéristiques des vignettes représentant les trois modes de communication dans le changement..... | 124 |

Liste des figures

Figure

- 1 Droites tangentes représentant les niveaux de préoccupations en fonction des niveaux d'individualisme horizontal selon les trois modes de communication64
- 2 Droites tangentes représentant les niveaux de préoccupation et les niveaux de collectivisme vertical selon les trois modes de communication.... 67
- 3 Droites tangentes représentant les niveaux de préoccupation P567 et les niveaux d'individualisme vertical selon les trois modes de communication.....69

Remerciements

Un grand remerciement à mon directeur de recherche Claude Charbonneau pour l'aide soutenue et sa grande collaboration tout le long de la réalisation de cette recherche mais aussi pour son accueil, ses encouragements, son aide et son soutien, ses conseils depuis le début de mon cursus universitaire à Sherbrooke. Il en est de même pour ma superviseure Nicole Chiasson. Merci de tout coeur!

Grand merci aux responsables et aux étudiants des résidences de l'Université et tout particulièrement à Mme Mercedes Maltais pour leurs collaborations afin de pouvoir réaliser la présente recherche.

Merci à Jean Descôteaux, à Patrick Gosselin, à Alexandre Morin, à Audrey Brassard et à tous les professeurs et professeures du Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke ainsi que tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin durant la réalisation de cette recherche.

Merci à Estelle Fontaine et à la fondation J.A. Bombardier pour leurs appuis et soutiens.

Merci à toute ma famille, à tous mes amis et amies, à mes collègues étudiants et étudiantes de la grande famille du Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, pour vos encouragements.

Enfin un remerciement particulier et non des moindres à Jean Desclos pour son soutien personnel et pour son aide tout le long de mes études universitaires à Sherbrooke.

Introduction

Devant le contexte de mondialisation et de la progression du phénomène d'immigration, le paysage social de plusieurs pays du monde change petit à petit. Il faut donc s'assurer de bien gérer la diversité culturelle accompagnant cette mutation qui commence à se faire sentir dans diverses organisations accueillant toutes ces personnes porteuses de cultures. En parlant d'organisation, il est impossible de ne pas parler des changements jalonnant la vie de ces organisations. Une bonne gestion des changements organisationnels dans un contexte multiculturel s'avère donc le défi de taille qui attend les gestionnaires du XXI^e siècle. Cependant, il y a très peu de recherches recensées dans ce domaine. La présente recherche s'y intéressera donc de près en orientant sa démarche sous un angle original de la communication du changement, soit en tentant d'apprécier l'importance des caractéristiques culturelles des destinataires du changement et des modes de communication utilisés. Cela se vérifiera à travers leurs effets sur les préoccupations qu'auront les destinataires du changement, dans une recherche quantitative réalisée à travers une expérimentation auprès d'étudiants d'origines culturelles diverses d'une résidence universitaire québécoise. En effet, les étudiants seront exposés aux différents modes de communication d'un changement avant de répondre à divers questionnaires permettant d'évaluer leurs caractéristiques culturelles et leurs préoccupations. Le présent travail se compose du contexte théorique qui sous-tend les hypothèses de recherche, puis de la méthode choisie pour les mettre à l'épreuve et, enfin, de l'analyse et de l'interprétation des résultats statistiques obtenus ainsi que des

pistes de recherche qui se dégagent, étant donné que la présente étude défriche un domaine assez peu exploité.

Contexte théorique

Pour mieux comprendre les liens entre les modes de communication du changement et les caractéristiques culturelles des destinataires du changement, la partie qui va suivre définira ce qu'on appelle communication avant de délimiter son importance dans une organisation. Par la suite, la notion de changement sera développée avant la démonstration des liens existants entre la communication et le changement dans une organisation. Il sera question de l'importance et des fonctions de la communication dans un processus de changement. Les modalités de la communication dans un changement ainsi que le style de leadership y correspondant seront aussi passées en revue. Il en est de même de l'aspect déterminant de la culture dans l'environnement des personnes concernées par le changement.

La notion de communication

Étant centrale pour le fonctionnement de chaque société humaine, la communication a été étudiée par beaucoup d'auteurs. Il en existe une multitude de modèles et de définitions, dont quelques-uns sont présentés ci-dessous.

Tout d'abord, la communication se définit comme la transmission d'un message d'un endroit à un autre, selon un célèbre modèle de la théorie de l'information développée par

Shannon (1964). Abric (1996) la définit, quant à lui, comme l'ensemble des processus par lesquels s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre des personnes dans une situation sociale donnée. Toujours selon lui, toute communication est une interaction. Comme interaction, la communication est en quelque sorte un phénomène dynamique produisant une transformation et s'inscrit donc dans un processus d'influence réciproque entre les acteurs sociaux. Pour leur part, Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson (1972) affirment que tout comportement (activité ou inactivité, parole ou silence) en situation d'interaction a valeur d'un message (donc une communication) et qu'on ne peut pas ne pas communiquer.

Mucchielli avança, en 1991, que : « l'univers humain (qui est un univers de significations) est construit par les acteurs dans et par leurs interactions, à l'aide d'échanges de signes » (p. 158). La communication agirait comme un mécanisme principal du processus de construction partagée du réel, selon cet auteur. Comme elle contribue à une construction du réel, elle jouera donc aussi le même rôle pour la reconstruction du réel (en cas de situation de changement).

L'importance de la communication dans une organisation

Dutermé (2002) affirme que la compréhension et le fonctionnement d'un système sont déterminés par les interactions qui s'y déroulent. Or on sait qu'un système d'interactions se constitue et évolue en respectant des règles relationnelles. En plus des

regles sociales usuelles, des règles particulières à chaque relation se mettent en place (Collerette, 1998).

Marc et Picard (2000), quant à eux, nous informent sur quelques types d'interactions pouvant exister. Ces derniers dépendent des relations existantes et se définissent selon des catégories socio-affectives (sympathie/antipathie, autonomie/dependance, etc) ou culturelles (par exemple par le niveau de différence hiérarchique entre les interlocuteurs)

On sait de plus que tout individu en interaction agit en fonction de sa perception du contexte et de son decodage d'informations (Nizet, 1998) Il faut donc accorder une importance aussi bien au contexte dans lequel se deroule la communication qu'au message lui-même.

En bref, la communication est importante dans un système et par extension dans une organisation puisque cette dernière est considérée elle-même comme un système (de transformation des intrants) selon Dolan, Gosselin et Lamoureux (1996). La maniere dont on comprend les interactions varie d'un systeme à un autre et d'une organisation a une autre, chaque système possédant des règles relatives aux relations entre ses membres (Marc & Picard, 2000).

Notion de changement

Un système communiquant avec l'environnement (appelé système ouvert) est autorégulé selon le principe d'homéostasie (Marc & Picard, 2000). Il est habituellement en état d'équilibre, mais il peut être exposé de temps en temps à des changements. Les changements peuvent aussi bien émerger naturellement à la suite de divers événements de la vie, qu'être provoqués et pilotés par les instances dirigeantes de l'organisation. (Bouchard & Picq, 2005).

On sait que le changement organisationnel est lié fortement aux individus concernés et à leurs réactions, d'où l'importance d'une bonne analyse des résistances de ces personnes si on veut avoir une gestion efficace du changement (Bareil & Savoie, 1999). *Un bon diagnostic de ces résistances permet de bien évaluer un changement en cours.*

Bareil et Savoie (1999) ont effectué une recension des écrits sur le phénomène de la résistance au changement. Ils mentionnent des auteurs, comme Kets de Vries et Miller, qui font référence, en 1984, à des notions psychanalytiques comme les divers mécanismes de défense ou à la notion de personnalité, de système social et de mode d'introduction du changement (Collerette, Delisle, & Perron, 2004). D'autres auteurs recensés, toujours selon Bareil et Savoie (1999), ont écrit sur les raisons des résistances au changement, dont Kotter et Schlesinger (1979) qui avancent des causes comme la peur de perdre des choses importantes, l'incompréhension du changement ou le manque de tolérance. D'autres auteurs rapportés, comme Scott et Jaffé en 1992, proposent

d'expliquer ces résistances par une réaction à la perte de ce qui est acquis et satisfaisant : sécurité, pouvoir, compétence, relations sociales, utilité, sens de la direction, etc.

Compte tenu de la variabilité des réactions des acteurs du changement, le défi de trouver une bonne manière d'évaluer les réactions inhérentes à l'implantation d'un changement se pose. L'approche cognitivo-affective, développée par Bareil et Savoie semble intéressante à examiner de près (Bareil & Savoie, 1999 ; Bareil, 2004a). Leur théorie des phases de préoccupations réussit à synthétiser plusieurs éléments responsables des résistances, tels que découverts par les précédents auteurs.

Bareil et Savoie (Bareil, 2004a) ont réussi à répartir en plusieurs phases les réactions des acteurs concernés, en s'inspirant de la théorie des préoccupations développée par Hall, George et Rutherford (1986). Bareil (2008) se réfère aussi à une découverte de Hall et Hord (1987; 2001) concernant «un phénomène dynamique par lequel les destinataires d'un changement rapportent des interrogations communes et ordonnées de façon non aléatoire » (Bareil, 2008, p. 4). Ces interrogations systématiques seraient donc des préoccupations ressenties par les personnes faisant face au changement. En considérant les problèmes, les sentiments, les frustrations ainsi que les motivations face au changement, Bareil et Savoie (1999) ont ainsi identifié sept phases de préoccupations possibles.

Dans la première phase, la personne qui est exposée au changement n'aurait aucune préoccupation face au changement, car elle ne se sentirait aucunement concernée par lui.

Une seconde phase en serait une d'inquiétude personnelle par rapport à ce qui peut arriver à soi-même ou à son poste. Dans une troisième phase, l'acteur se poserait des questions sur le bien-fondé et l'enjeu du changement proposé. Il se questionnerait aussi sur la volonté réelle ou sur le sérieux des dirigeants quant à l'implantation de ce changement. Dans une quatrième phase, il s'interrogerait sur la nature exacte ainsi que sur les détails précis du changement. Lors de la cinquième phase, il pourrait remettre en question sa propre capacité à y faire face et se poserait des questions sur les soutiens possibles qu'il peut avoir. Dans une sixième phase, il passerait à un questionnement sur les collaborations et la coopération possibles avec l'initiateur du changement ou d'autres personnes. Enfin, dans une septième phase, l'acteur irait jusqu'à se poser des questions sur la manière d'améliorer l'application du changement.

En bref, ce modèle prétend couvrir, de façon exhaustive, les préoccupations possibles par rapport à un changement. Il est donc un bon guide de diagnostic du changement et des réactions qui lui sont associées, d'autant plus que ce modèle insiste sur la non-linéarité des phases de préoccupations.

Bareil et Savoie (1999) ont donc pu dégager des séquences probables de préoccupations diversifiées ressenties par les destinataires de changement lors d'un processus de changement. Ils considèrent que chaque destinataire de changement est appelé à vivre des inquiétudes normales et légitimes envers un changement et que cette tension s'expliquerait par un désir de changer et par un besoin de sécurité.

Mais quel est le lien entre préoccupations et résistances au changement?

Collerette et al. (2004) conçoivent la résistance au changement comme une «expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement» (p. 94) tandis que Bareil (2004a) la définit comme «un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus de changement » (p. 66). Ce serait même une force restrictive s'opposant à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences (Morin & Aubé, 2007). Bareil (2008) réfère à «un construit cognitivo-affectif qui exprime une réalité émotionnelle vécue et un état inassouvi de l'esprit qui est orienté vers un objet » (p. 94), quand elle parle du concept de préoccupation (ou d'inquiétude). Cet état émotionnel particulier est à la source des comportements des destinataires du changement. Ils font de la résistance donc, quand ils s'opposent à la réorganisation des conduites, ou quand ils s'opposent à l'acquisition de nouvelles compétences exigées par le changement, en référence à un essai de définition de la résistance au changement par Morin et Aubé (2007).

Bareil et Savoie (1999) ont synthétisé les modèles dynamiques décrivant les réactions des destinataires d'un changement en quatre étapes. Tout d'abord, il y a celle du choc relatif au changement lui-même (visant à absorber le changement et à préparer une réponse). Par la suite, il y a celle de la résistance au changement (visant à défendre les acquis). Après cela suivra l'étape de l'exploration (visant à explorer et à accepter de

nouvelles attitudes et comportements sur la base de nouvelles informations). Enfin, il y a l'étape de l'implication (visant à stabiliser les comportements et les habitudes). Bareil (2008) avance alors que les préoccupations apparaissent progressivement selon les phases 1 à 7, où il se trouve deux catégories de préoccupations :

les premières phases du modèle, les phases 1 à 4 (aucune préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, l'organisation et le changement) sont davantage liées significativement et positivement à des comportements de résistance active et passive, et négativement aux comportements de soutien. Les phases 5 à 7 (préoccupations centrées sur l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration) seraient davantage corrélées positivement et significativement à des comportements de soutien actif et passif, et négativement aux comportements de résistance (p. 102).

Bareil (2004a) n'a pas donné d'exemple d'instrument de mesure utilisé pour valider le modèle (ce qui, en soi, constitue une certaine limite). L'instrument utilisé est spécifique à chaque changement étudié. Elle a traduit, modifié et adapté un instrument conçu par Hall et al. (1986) au contexte organisationnel en le faisant correspondre aux nouvelles réalités du monde des affaires.

Afin d'élaborer un instrument de mesure applicable dans la présente étude, nous nous sommes tournés vers l'instrument de Hall et al. (1986) pour nous en inspirer à notre tour. C'est ce que montrera la partie méthodologique, plus loin. Cet instrument adapté à notre changement visera donc à couvrir de façon exhaustive les préoccupations possibles chez un répondant.

Communication et changement organisationnel

L'introduction d'un changement dans une organisation amène son initiateur à envisager sérieusement les moyens de transmission de ce changement. Il convient donc de considérer de plus près la communication dans ce contexte d'implantation d'un changement.

Commençons par analyser l'importance de la communication dans le processus de changement avant de nous intéresser, par la suite, aux fonctions de la communication dans ce processus. Enfin, nous passerons en revue quelques modalités de communication dans le changement.

Importance et fonctions de la communication dans le processus de changement

Généralement, le processus de changement s'opère par un effort de reconstruction du système de représentation, dans un effort d'adaptation aux pressions perçues dans l'environnement (Lewin, 1948). Cet effort de reconstruction à la fois individuelle et collective du réel entraîne une activation d'un processus collectif de négociation des significations des choses au sein du système. Pour que les destinataires intègrent le changement, il faut qu'ils réussissent à l'intégrer dans leurs systèmes de représentation. Giroux (1998) constate, d'ailleurs, que le rôle explicite de la communication au sein de la stratégie d'implantation d'un changement est d'être un outil de légitimation de ce

dernier. En bref, ceci explique la position de Legrand (1992) sur un rôle central de la communication dans le volet stratégique du processus de changement.

D'une manière générale, la communication servirait à échanger des informations, à définir sa position par rapport à celle des autres, à influencer l'entourage, à entretenir une relation et, enfin, à s'ajuster dans la relation (Mucchielli, 1995). La communication contribuerait à modifier les attitudes chez les acteurs de l'organisation et provoquerait un comportement d'engagement et de soutien au changement (Giroux & Giordano, 1998). Abric (1996) confirme que la communication a de l'influence sur les prises de position de l'individu.

Giroux et Demers (1998) synthétisent les rôles possibles de la communication selon les positions paradigmatiques de divers chercheurs. La communication peut donc être un instrument de transmission de la stratégie servant à annoncer le changement (selon une approche fonctionnaliste). Elle peut autant être considérée comme un outil d'endoctrinement servant à cacher les intérêts desservis par le changement (selon une approche critique) que comme un moyen de comprendre le sens que le changement prend pour ses concepteurs et pour ceux qui le réalisent (selon une approche interprétative). Enfin, la communication peut être considérée comme le médium de constitution de la stratégie et du changement (selon une approche constructionniste).

Collerette et al. (2004) affirment que « le médium utilisé pour exprimer un message de changement peut avoir un effet analogue à la source du message » (p. 69). En donnant l'exemple de l'utilisation de vocabulaire raffinée auprès de personnes peu scolarisées, ils expliquent la possibilité d'avoir très peu d'influence auprès de ces dernières par un phénomène de *métacommunication*. Ces personnes perçoivent à travers ce langage une culture différente de la leur. Elles enregistrent davantage l'écart culturel que le contenu du message, même si elles comprennent le vocabulaire utilisé. Tout individu en interaction agit en fonction de sa perception du contexte et de son décodage d'informations (Nizet, 1998). Il faut donc accorder une importance au contexte dans lequel se déroule la communication en même temps qu'au message lui-même. D'ailleurs, l'approche constructionniste « montre l'organisation et sa stratégie comme une œuvre collective en progression, sans cesse façonnée et modifiée dans la communication par des acteurs ayant de multiples logiques » (Giroux, 1998, p. 3).

Les modalités de la communication dans le changement

Concernant la communication lors d'un changement, étudions en premier lieu les deux modes de communication décrits par Giroux, en 1998. Ces deux modes de communication synthétisent en deux modèles bien structurés les diverses communications empiriques décrites dans les écrits scientifiques, tels que rapportés par cette auteure. Le mode monologique regroupe la communication planifiée et la réaction qu'elle suscitera chez les employés récepteurs du message (on l'appellerait

communication émergente). Le mode dialogique quant à lui décrirait mieux ce que les écrits empiriques qualifient de communication interactive.

En premier lieu, Giroux (1998) décrit le mode de communication dialogique comme le mode par excellence favorisant l'engagement des destinataires d'un changement et cela, dans un climat de calme et de respect, sans situation de crise. La communication y est donc interactive et multidirectionnelle sous forme de délibérations. Il s'y élabore des règles de fonctionnement, voire même l'institutionnalisation des pratiques suites à une phase de mise en confiance des partenaires. Ce mode de communication prévoit donc des échanges effectifs (Giroux & Giordano, 1998). Les initiateurs du changement fixent des objectifs puis délèguent en quelque sorte à l'ensemble des acteurs la suite des choses en fonction de l'évolution des échanges. Il s'y fera des choix démocratiques et consensuels, car les décisions prises à l'issue de ces interactions seront négociées entre les interlocuteurs (Pluchart, 1998).

Nous trouvons donc un schéma rationnel dans cette forme de discours. Celui-ci est de type dialogique ou conversationnel. Il demande des habiletés collectives de communication et requiert aussi beaucoup de temps. Les grandes étapes de ce mode de communication sont : traduction en contexte, négociation, opérationnalisation, appropriation, institutionnalisation.. Le mode de communication dialogique propose une circulation à double sens des informations. On y trouve un véritable dialogue entre les

interlocuteurs. La base du système de persuasion semblerait être le respect dans ce genre d'interaction.

Une situation de crise requiert souvent un autre mode de communication, plus directif et à sens unique afin de rester fonctionnel. Il s'agit du mode de communication monologique. La base du système de persuasion semblerait être la peur dans ce cas-ci (Giroux & Giordano, 1998).

Il faut cependant noter que ce mode de communication monologique peut aussi être utilisé en dehors d'une situation de crise. La diffusion des informations y est en cascade . de manière descendante, souvent sous forme de décret, car il s'agit d'une communication planifiée (Giroux, 1998). La communication y est unidirectionnelle, par exemple du dirigeant vers les cadres supérieurs ou subalternes ou vers les employés, selon les cas. Le schéma rationnel est de type déclaratoire (généralement sous forme de discours) et découle souvent d'une vision fonctionnaliste de l'organisation.

Les écrits scientifiques (dont ceux de Perret & Ramanantsoa, 1996) permettent d'envisager la séduction comme une sorte d'interaction avec les membres d'une organisation en période de changement. Elle permet d'anticiper des problèmes à long terme tout en étant actif dans la gestion des problèmes actuels de l'organisation Elle permet aussi d'avoir une communication constante avec ces membres. Il faut donc

considérer un autre mode de communication du changement qui sera appelé mode de communication séducteur.

Ce troisième mode de communication est situé entre les deux modes de communication précédents. Bien qu'il y ait une communication constante, les vraies intentions et les volontés de l'initiateur du changement ne s'y trouvent pas. Ce dernier omet de parler de sa situation exacte et de ses capacités. Il attache une importance particulière à la forme du message : la gestion du symbolique doit être aussi bien une préoccupation majeure des dirigeants que les problèmes de fond. Ce mode de communication implique donc un discours charmeur et la communication y est perçue comme une manipulation (voire une désinformation). Ce style de discours propose une reconnaissance de l'autre comme participant à part entière du jeu. Ce discours est aussi bien faussement consensuel que faussement charismatique. Le « nous » en est l'élément clé et suppose une fusion des interlocuteurs dans un «Nous» bien englobant et rassurant les acteurs du changement (Perret & Ramanantsoa, 1996). Celui-ci repose sur un défi et il suppose un pacte hautement rituel. Ni la règle, ni le but à atteindre, ni le temps où on aurait atteint la réussite du changement ne sont énoncés. Le secret entretenu à travers ce genre de discours renforce l'intensité de la relation.

Feldman (1986) conçoit la culture comme un élément conduisant à un certain type d'actions possibles. Ces actions peuvent rendre probables certaines tentatives de changement. Dans une situation donnée, elles peuvent occasionner des réactions au

changement. Il est donc envisageable que les modes de communication recensés dans les écrits scientifiques puissent s'accorder à certaines caractéristiques culturelles bien distinctes. La culture pourrait aider à comprendre le contexte où se déroulent les actions des gestionnaires implantant un changement. Elle aiderait aussi à comprendre le contexte dans lequel les acteurs concernés par le changement évoluent.

Définition et types de culture

Selon la définition de l'UNESCO :

La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 1982, p. 1).

La culture peut se considérer comme une série de mécanismes de contrôle, de plans et d'instructions servant à guider le comportement des gens. Elle est toujours reliée au contexte historique (De Mooij, 2004). Chaque personne est un produit de sa culture. Cette culture inclut les systèmes de croyances, les attitudes, les normes et les valeurs communes des personnes partageant un même espace durant une période donnée. Le langage, le temps et l'espace aident à définir la culture. (Triandis, 1995).

Les écrits scientifiques nous indiquent qu'il y a plusieurs niveaux de culture à considérer. La culture peut se classer par exemple, en culture de groupe, en culture organisationnelle, en culture nationale et en culture globale. Ces différents niveaux en

matière de culture s'interinfluencent et vont jusqu'à atteindre le concept de soi individuel et l'identité personnelle de chaque individu (Erez & Gati, 2004) Dans le mode de communication du changement au sein d'une organisation, l'identité culturelle des interlocuteurs (surtout les récepteurs du message) pourrait prédire leurs perceptions du changement à implanter ainsi que leurs réactions éventuelles.

Plusieurs auteurs ont tenté de dégager des dimensions générales universelles à partir desquelles il est possible de comparer des cultures, en les plaçant, la plupart du temps, sur des continuums établis à partir de ces dimensions. De réputation internationale, Hofstede (1997) propose quatre dimensions. La première dimension concerne les attitudes face aux rôles et responsabilités considérés comme adéquats pour les hommes et les femmes dans la société. Il s'agit de la manière dont les rôles de l'homme ou de la femme se différencient ou se ressemblent entre eux et cela dans différentes sphères de la vie : sphères politique, sociale, économique. La seconde dimension concerne le contrôle de l'incertitude. Elle porte sur le degré d'anxiété des gens face aux situations inconnues ou incertaines (sentiment s'exprimant par le stress et le besoin de prévisibilité, de règle).

La troisième dimension, la distance hiérarchique, pourrait avoir un lien avec la communication et le leadership. La distance hiérarchique est la mesure de l'acceptation de l'inégale distribution du pouvoir par les membres d'une société ou d'une organisation (Neuliep, 2005). Elle correspondrait au degré d'inégalité de pouvoir attendu et accepté par les individus les moins dotés de pouvoir dans la société. Il semble que cette notion de distance hiérarchique de la société se mesure sur un continuum « faible distance

hiérarchique — forte distance hiérarchique ». À la lumière des particularités de cette dimension culturelle, nous pouvons faire l'hypothèse qu'une personne ayant l'habitude de fonctionner dans une culture à forte distance hiérarchique (inégalités attendues et acceptées) soit plus à l'aise de recevoir le message d'implantation d'un changement sous un mode de communication monologique ou un mode séducteur. En effet, ces deux modes de communication sont marqués par la transmission des directives du changement. Contrairement à cela, le mode de communication dialogique semblerait être plus naturel pour les personnes habituées à fonctionner dans un cadre de faible distance hiérarchique. Ce mode de communication implique des discussions et échanges plus ou moins égalitaires entre les interlocuteurs.

La dernière dimension identifiée par Hofstede (1997) concerne l'individualisme et le collectivisme. D'une manière générale, les personnes issues d'une culture individualiste ont plus tendance à se préoccuper d'eux-mêmes ou de leur famille immédiate que de leur groupe d'appartenance. Ils ont besoin de vie privée, sont indépendants et autonomes et se croient dotés de leurs propres caractéristiques (valeurs, motivations, habiletés .). Les personnes issues d'une culture collectiviste ont tendance, quant à elles, à se préoccuper du groupe et de la loyauté envers le groupe. Elles préfèrent se conformer aux normes et valorisent l'interdépendance dans le groupe. Leurs relations avec les autres sont plus importantes que leurs points de vue personnels dans une situation donnée (De Mooij, 2004).

Markus et Kitayama (1991) ont étudié le concept de soi de personnes issues de différentes sociétés individualistes ou collectivistes. Le concept de soi indépendant y est différencié du concept de soi interdépendant. Avec un concept de soi interdépendant, les membres d'une entité (famille ou organisation) se considèrent comme interreliés et forment une seule unité. Ils accordent assez d'importance aux relations et aux statuts. Un concept de soi indépendant suppose que les membres d'une entité (famille ou organisation) sont uniques et se distinguent nettement les uns des autres en misant sur leurs propres buts et leurs propres habiletés. On peut supposer des liens théoriques entre la notion de concept de soi et les dimensions culturelles selon la classification de Hofstede (1997), notamment celles de l'individualisme et du collectivisme. D'un côté, il est envisageable de faire un lien de complémentarité entre la dimension collectiviste d'une société où l'on considère les groupes sociaux comme les unités de base de la perception sociale et le concept de soi interdépendant qui se définit selon les groupes d'appartenance ou selon les relations interpersonnelles. D'un autre côté, il est aussi possible de faire un lien de complémentarité entre la dimension individualiste d'une société où l'on considère les individus comme les unités de base de la perception sociale et le concept de soi indépendant qui amène à se définir comme une entité unique et indépendante (Triandis, 1994). Singelis (1994) a conçu un instrument de mesure permettant d'opérationnaliser cette conception du concept de soi.

Cette notion de concept de soi est importante à considérer en matière de communication interculturelle. En considérant un lien entre le concept de soi, la culture

et les comportements humains, il est envisageable de considérer le concept de soi comme un processus médiateur entre la culture et les comportements en matière de communication (Kapoor, Hughes, Baldwin, & Blue, 2003). Le concept de soi peut aider à examiner les différences culturelles existantes dans un milieu lors d'un choix de stratégie de communication. Il pourrait être un élément aidant à prédire le style de conversation adéquat et l'issue de communications spécifiques. Ainsi, les personnes ayant un concept de soi indépendant auront plus de capacité à se dissocier de l'opinion du groupe et à avoir une opinion personnelle et des valeurs personnelles puisqu'elles se voient comme uniques et comme une entité tout à fait indépendante. En ce qui concerne les personnes au concept de soi interdépendant, on notera la persistance de certaines valeurs favorables à la vie d'un groupe dans leur communication. Parmi ces valeurs, il y a le maintien de l'harmonie dans le groupe et la solidarité envers les membres du groupe.

Selon ces brèves définitions des notions d'individualisme/collectivisme, et du concept de soi indépendant/interdépendant, nous pouvons envisager que le mode de communication dialogique serait plus attendu pour les personnes plus individualistes au concept de soi plus indépendant. Ce mode favorise une mise en valeur des opinions personnelles de chacun. Le mode de communication séducteur fait référence constante à un «Nous » dans le message explicite. Ce mode de communication insiste sur le besoin de contact constant entre l'émetteur et les bénéficiaires de l'information. Un message formulé selon ce mode séducteur pourrait avoir plus d'échos chez les personnes issues

de cultures plus collectivistes et au concept de soi plus interdépendant puisque le message transmis répond au besoin d'être considéré comme un groupe et à celui d'une très bonne relation chez ces personnes.

Certains auteurs comme Singelis, Triandis, Bhawuk, et Gelfand (1995) ont combiné les dimensions de la distance hiérarchique et de l'individualisme/collectivisme et ils en sont arrivés à une typologie des cultures plus raffinée. Une culture horizontale individualiste valoriserait à la fois l'autonomie et l'égalité entre les membres du groupe. Une culture verticale individualiste valoriserait aussi l'autonomie, mais sans pour autant garantir une égalité entre les membres de la même société. Cette orientation favoriserait la compétition et la recherche de statut social. Une culture horizontale collectiviste valoriserait quant à elle l'égalité, chaque membre ayant un concept de soi plus interdépendant dans un tout. Dans une culture verticale collectiviste, le concept de soi serait aussi principalement interdépendant. Un esprit de service et de sacrifice pour le groupe serait valorisé, mais dans une structure hiérarchique. La combinaison des deux variables distance hiérarchique et individualisme/collectivisme, conduira à des hypothèses spécifiques aux modes de communication lors d'un changement, comme on le verra plus loin.

Une autre dimension culturelle directement liée à la communication a été identifiée par Hall (1976) : il s'agit de l'importance accordée au contexte d'un échange. Ainsi, Colletette, Schneider et Legris (2003) affirment que la communication en situation de

changement considère en premier lieu les aspects relationnels (faisant partie du contexte) avant même les enjeux d'information, sauf en situation d'urgence. On peut analyser et cerner un contexte de communication par les éléments des diverses catégories d'environnements dans lesquels se déroule l'interaction. Selon Neuliep (2005), il s'agit de l'environnement culturel (incluant plusieurs variables, dont l'individualisme et le collectivisme ainsi que la distance hiérarchique), socio relationnel (incluant la relation entre les interlocuteurs : par exemple, professeur/étudiant...), perceptuel (incluant les attitudes, les motivations et les dispositions cognitives de chaque interlocuteur) et physique (incluant la localisation géographique de l'interaction).

Concernant cette dimension culturelle liée à la communication qu'est le contexte, Hall (1976) propose deux pôles entre lesquels se distribueraient les cultures : à contexte pauvre et à contexte riche. Le contexte riche de communication se caractérise par un codage d'une infime partie seulement du message de façon explicite. L'accent est porté sur l'aspect indirect et ambigu du message. Le message est formulé de façon à maintenir l'harmonie et se formule de façon plus réservée. On peut rencontrer parfois de l'exagération ou de la métaphore (Kapoor et al., 2003). Dans ce type de communication, on accorde plus d'importance à la relation entre les interlocuteurs qu'à l'essentiel du contenu de l'échange. Certains parleront de communication indirecte. On évoquera au contraire un contexte pauvre de communication si la majorité du message s'exprime de façon explicite. Le message est habituellement direct, précis, formulé de façon

dramatique et ouverte. Il exprime les vraies intentions et les ressentis de la personne qui communique (Kapoor et al., 2003).

De Mooij (2004) distingue, lui, deux styles verbaux de communication. Il s'agit, d'abord, du style verbal personnel qui caractérise une communication à contexte pauvre et qui serait plus lié à une culture individualiste à bas niveau de distance hiérarchique. Le style verbal contextuel est lié, quant à lui, à la communication à contexte riche et se trouverait surtout dans une culture à forte distance hiérarchique et collectiviste. Le même auteur fait référence à Hofstede (1997), qui suggère aussi d'ailleurs une corrélation entre le collectivisme et le contexte riche de communication. Une certaine relation entre le concept de soi interdépendant des interlocuteurs et leur utilisation du style de communication à contexte riche est, d'ailleurs, connue par les chercheurs travaillant dans le domaine des relations interculturelles (Singelis et Brown, 1995).

Nous pensons qu'il y a de fortes chances que les personnes issues d'un milieu à contexte riche de communication préfèrent un mode de communication séducteur à cause du peu d'information en circulation dans ce mode. L'accent y est plus porté sur la relation entre les interlocuteurs que sur la précision du contenu du message. Les personnes issues d'un milieu à contexte pauvre de communication vont, probablement, préférer le mode monologique ou le mode dialogique, selon le cas. Ces deux modes de communication supposent une très bonne quantité d'information transmise dans le message.

But de la recherche et hypothèses

Les objectifs de cette recherche consistent essentiellement à mieux comprendre les causes expliquant les préoccupations face au changement. La recension des écrits conduit essentiellement à trois grands constats. D'abord, les destinataires d'un changement organisationnel auraient plusieurs raisons et plusieurs façons d'éprouver de la résistance ou des inquiétudes, que Bareil et Savoie (1999) regroupent sous l'appellation « préoccupations ». Ensuite, une communication efficace favoriserait l'adhésion au changement proposé et, vraisemblablement, réduirait les préoccupations manifestées. Enfin, les modes de communication les plus efficaces ne seraient pas les mêmes dans toutes les cultures.

Il faut rappeler que Bareil (2008) soutient que certaines préoccupations sont davantage associées à de la résistance alors que d'autres annoncent un soutien passif ou actif au changement. Mais elle affirme en même temps que les sept phases de préoccupations provoquent toutes de l'inconfort et de l'inquiétude chez le destinataire du changement. Nous choisissons donc d'inclure en bloc l'ensemble des préoccupations dans une seule prédiction, au moment de formuler les hypothèses.

Il est possible de formuler quatre hypothèses, à la lumière des considérations théoriques vues jusqu'à maintenant. Une première combinaison plausible de

caractéristiques culturelles est celle de l'individualisme (horizontal ou vertical) avec le niveau de contexte pauvre; cela permet d'avancer deux hypothèses. Le mode de communication monologique et le mode dialogique sont essentiellement les modes considérés pour cette combinaison puisque ces modes, offrant une bonne quantité d'information explicite sur le changement à implanter, conviennent bien à un contexte pauvre.

En bref, un niveau de contexte pauvre suppose, par définition, un plus grand échange entre les interlocuteurs puisqu'il requiert une certaine quantité d'informations précises. Cependant, il est important de noter qu'on peut trouver certaines différences entre l'individualisme horizontal et l'individualisme vertical, d'où la nécessité d'analyser de près les liens existants entre chaque sous-catégorie culturelle et les modes de communication du changement. Cela nous amènerait à considérer deux hypothèses distinctes pour cette première combinaison.

Effectivement, il s'avère que le mode de communication monologique repose sur l'importance de la dimension verticale de la communication ainsi que sur l'exercice d'une autorité durant l'interaction. La verticalité apporte une reconnaissance des inégalités entre les personnes et nécessite une certaine conformité à la hiérarchie établie. Nous formulons donc l'hypothèse suivante : plus la personne répondante aura un score élevé dans la dimension « individualisme vertical », moins elle aura de préoccupations face au changement proposé selon un mode de communication monologique.

Par contre, le mode de communication dialogique repose sur l'importance de la dimension horizontale de la communication ainsi que sur l'égalité entre les interlocuteurs, qui ont tous le même droit de s'exprimer. Nous formulons donc l'hypothèse suivante : plus la personne répondante aura un score élevé dans la dimension « individualisme horizontal », moins elle aura de préoccupations face au changement proposé selon un mode de communication dialogique.

Une deuxième combinaison de caractéristiques culturelles qui paraît plausible est celle du collectivisme avec le niveau de contexte riche. Un niveau de contexte riche suppose par définition, un moindre échange entre les interlocuteurs et requiert une petite quantité d'informations à exprimer de façon explicite (les interlocuteurs sont censés avoir moins d'information par le message lui-même que par le contexte et les relations entre les interlocuteurs). Rappelons que le mode de communication séducteur repose justement sur l'importance du haut niveau de contexte de communication (donc de la faible quantité d'information en circulation) ainsi que sur la notion d'interdépendance entre les interlocuteurs. Cette relation se matérialise par l'emploi constant du « nous » rassembleur qui garantit une relation étroite avec les participants.

Pour vérifier ce que peut révéler cette combinaison, collectivisme et contexte riche, il faut commencer par analyser le collectivisme vertical. Le collectivisme vertical sera vraisemblablement lié au mode de communication séducteur puisque ce mode de

communication répond au besoin de hiérarchie dans la communication grâce au caractère descendant de l'information et au peu d'information en circulation compensé par la qualité de relation entre les interlocuteurs. Nous formulons donc une troisième hypothèse : plus la personne répondante aura un score élevé dans la dimension collectivisme vertical, moins elle aura de préoccupations face au changement proposé selon un mode de communication séducteur.

Seul le collectivisme vertical peut être logiquement couplé avec le mode de communication séducteur. Le collectivisme horizontal, quant à lui, peut correspondre soit au mode de communication dialogique (si l'aspect de l'horizontalité prédomine), soit au mode de communication séducteur (si l'aspect de l'horizontalité est moins dominant et qu'il y a plus d'accent sur le « nous » dans le message). Seul le mode monologique semble ne pas convenir à cette caractéristique culturelle. On peut donc formuler une quatrième hypothèse : plus la personne répondante aura un score élevé dans la dimension collectivisme horizontal plus elle aura de préoccupations face au changement proposé selon un mode de communication monologique.

En ce qui concerne les autres combinaisons, elles paraissent peu plausibles et ne nous permettent pas de formuler d'hypothèses. Ainsi, celle du collectivisme avec le niveau de contexte pauvre serait sûrement peu probable dans la réalité. Il est difficile de prédire les modes de communication pouvant mieux correspondre à cette combinaison, si elle existe. Le mode séducteur peut y correspondre à la condition que ce soit l'aspect

collectiviste qui prédomine sur l'aspect contexte pauvre. Dans le cas contraire, le mode monologique ou le mode dialogique pourraient s'imposer. Il en va de même de la combinaison peu probable de l'individualisme avec le niveau de contexte riche. Il est difficile de prédire les modes de communication pouvant mieux correspondre à cette combinaison, advenant sa présence. Le mode séducteur peut y correspondre à la condition que ce soit l'aspect contexte riche qui prédomine sur l'aspect individualiste. Dans le cas contraire, le mode monologique ou le mode dialogique pourraient prévaloir.

Méthode

Participants

Puisque cette recherche vise à déterminer de quelle manière la variable culturelle influence les préoccupations face au changement des personnes qui y sont exposées, il s'avérait important de constituer un échantillon caractérisé par une bonne diversité de cultures. Dans ce but, l'expérimentation a été réalisée auprès des usagers des résidences universitaires d'une université québécoise, puisqu'on y recense environ de 20 à 30 % d'étudiants internationaux de diverses origines.

Dans la pratique, la collecte de données s'est faite dans les cuisines ou les lieux de divertissement des résidences. La procédure de recrutement consistait à avoir une conversation informelle avec chaque individu afin de connaître son pays d'origine et l'endroit où il a grandi (quelquefois cette approche a été facilitée en rencontrant un groupe d'individus venant d'un même pays dans un même endroit des résidences ou en rencontrant un ou plusieurs étudiants référés par d'autres étudiants déjà rencontrés). Sur la base de ces informations, chaque étudiant a été assigné sur le champ à l'un ou l'autre groupe, des efforts étant faits pour assurer autant que possible l'équivalence de ces groupes.

L'échantillon comporte ainsi 121 personnes réparties en trois groupes à qui l'on présentera un même changement selon l'un ou l'autre des trois modes de communication déjà annoncés. Elles répondront ensuite à divers questionnaires, qui seront décrits plus

loin. Parmi ceux-ci se trouve un questionnaire sociodémographique servant, entre autres, à situer le répondant selon sa région d'origine et la durée de sa présence au Québec. Les réponses à ce questionnaire ont servi à constituer les tableaux 1 et 2, qui résument les caractéristiques des répondants au total et dans chaque groupe. Le Tableau 1 présente la répartition des répondants dans les trois groupes selon le sexe, la durée du séjour aux résidences et le trajet migratoire, tandis que le Tableau 2 présente, quant à lui, la répartition des répondants selon la région du monde où ils sont nés.

Le Tableau 1 montre qu'en moyenne, les étudiants non québécois rencontrés sont au Québec depuis 8 à 12 mois. Environ 25 % de ces étudiants ont vécu dans un autre pays que leur pays d'origine avant de venir au Québec. Cela pourrait laisser penser qu'ils ont pu avoir été influencés par la culture de ce pays de transition. Plus de la moitié des étudiants recrutés proviennent de l'extérieur du Québec. Cet aspect multiculturel de l'échantillon est avantageux pour la présente étude, car il augmente la probabilité de rencontrer des étudiants porteurs des diverses caractéristiques culturelles étudiées. Il faut juste réaliser que ces informations donnent seulement une idée sur le ou les types de cultures qui influencent chaque participant sans toutefois indiquer de façon précise son niveau d'acculturation. Il faut aussi noter que le groupe 3 présente une légère surreprésentation de femmes et de répondants immigrants comparativement aux deux autres groupes. En effet, la composition sur le vif des trois groupes selon une multitude de variables n'était pas facilitée par les disponibilités des étudiants acceptant de répondre à nos questions, ainsi que par leur répartition géographique dans les résidences.

Tableau 1

Répartition des répondants dans les trois groupes selon le sexe, la durée du séjour aux résidences et le trajet migratoire

| Groupe | Homme | Femme | Durée moyenne de passage aux résidences (en mois) | Natifs du Québec | Immigrés | Durée moyenne du séjour des immigrés au Québec (en mois) | Immigrés ayant passé par un pays de transition |
|--|----------------|----------------|---|---------------------|----------------|--|---|
| Ensemble des 3 groupes | 57 (47,10%) | 64 (52,89%) | 13,69 | 53 (43,80%) | 68 (56,2%) | 10,62 | 32 (26,42%) |
| Groupe 1 (a eu la vignette 1) | 21 (52,5%) | 19 (47,5%) | 15,7 | 18 (45%) | 22 (55%) | 11,22 | 9 (22,5%) |
| Groupe 2 (a eu la vignette 2) | 20 (50%) | 20 (50%) | 13,28 | 18 (45%) | 22 (55%) | 8,66 | 11 (27,5%) |
| Groupe 3 (a eu la vignette 3) | 16 (39,02%) | 25 (60,97%) | 12,12 | 17 (41,46%) | 24 (58,54%) | 12 | 12 (29,26%) |

Tableau 2

| Répartition des répondants selon la région du monde où ils sont nés | | | | | | | | | |
|---|---------|----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|------------------|------------------------------|
| Groupe | Québec | Amérique Centrale | Amérique du Sud | Afrique du Nord Maghreb | Afrique de l'Ouest | Afrique centrale | Europe de l'Ouest | Europe du Sud | Îles de l'océan Indien |
| Groupe 1 (a eu la vignette 1) | 45 % | 2,50 % | | 5,00 % | 7,50 % | 7,50 % | 27,50 % | 2,50 % | 2,50 % |
| Groupe 2 (a eu la vignette 2) | 45 % | | | 15,00 % | 10,00 % | 5,00 % | 20,00 % | 2,50 % | 2,50 % |
| Groupe 3 (a eu la vignette 3) | 41,46 % | 2,44 % | 4,88 % | 14,63 % | 9,76 % | 7,32 % | 14,63 % | 2,44 % | 2,44 % |

Selon le Tableau 2, l'échantillon de répondants se répartit comme suit selon leurs régions d'origines : Québec, Amérique centrale, Amérique du Sud, Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Europe de l'Ouest, Europe du Sud, îles de l'Océan Indien. Nous avons défini nous-mêmes les regroupements de régions de provenance des étudiants compte tenu de la très grande variété de leurs pays d'origine.

La distribution des étudiants dans les trois groupes est sensiblement comparable, compte tenu du nombre d'étudiants internationaux rencontrés dans les résidences. Très peu d'étudiants provenant de l'Amérique centrale ou de l'Amérique du Sud ont pu répondre à l'étude. Il en est de même pour l'Europe du Sud et pour les Îles de l'océan Indien. Il y a un peu plus d'étudiants provenant de l'Afrique, en majorité de l'Afrique du Nord et moins des parties occidentale et centrale de l'Afrique. Un peu moins du tiers des répondants proviennent de l'Europe de l'Ouest tandis qu'un peu moins de la moitié de l'échantillon provient du Québec. Il n'y a pas d'étudiant asiatique dans l'échantillon, car aucun des étudiants rencontrés provenant d'Asie ne parlait le français.

Il y a aussi une autre remarque intéressante à faire, concernant la répartition des étudiants provenant de l'Afrique du Nord-Maghreb et des étudiants provenant de l'Europe de l'Ouest. On peut dire que ces groupes d'étudiants se complètent dans un sens puisque la majorité des étudiants rencontrés provenant du Maghreb ont transité par la France et sont donc porteurs de culture de l'Europe de l'Ouest aussi.

Les instruments de mesure utilisés dans la recherche

Les outils de mesure des variables culturelles

Deux instruments de mesure ont été utilisés pour évaluer les caractéristiques culturelles des répondants. Le premier outil servait à vérifier directement les hypothèses de recherche tandis que le second visait à vérifier s'il était possible de retrouver ici des relations entre certaines variables, telles que rapportées dans les écrits scientifiques, afin de tester la validité des mesures effectuées.

Le questionnaire sur le collectivisme et l'individualisme horizontal et vertical Un questionnaire a été produit par Singelis et al. (1995) pour mesurer l'individualisme horizontal, l'individualisme vertical, le collectivisme horizontal et le collectivisme vertical. Il comprenait alors 32 items, soit 8 items par sous échelle. Cet instrument a été soumis à deux échantillons d'étudiants universitaires, dont 96 répondants de l'Université de l'Illinois (Champaign) et 171 répondants de l'Université d'Hawaii à Manoa. Les indices de consistance interne (alpha de Cronbach) y variaient de 0,67 à 0,74 selon les sous échelles.

En s'inspirant de cet instrument, Triandis et Gelfand (1998) ont créé une version plus courte comprenant 16 items, soit 4 items pour chaque sous échelle : l'individualisme horizontal; l'individualisme vertical; le collectivisme horizontal ; le collectivisme vertical. Cette version a été utilisée par Lee et Choi (2005) auprès d'un échantillon de

1033 répondants, soit des utilisateurs d'Internet ayant différentes origines (internauts caucasiens, asiatiques et hispaniques), lors d'une recherche sur le rôle de ces dimensions culturelles dans la communication persuasive sur Internet. Ces auteurs ont trouvé des indices de consistance interne variant de 0,64 à 0,69.

Cette version courte du questionnaire a été traduite en français par la technique de traduction - retraduction. Les 16 items sont constitués d'affirmations avec lesquelles les répondants doivent exprimer ou non leur accord (échelle de type Likert en 7 points). Les scores peuvent ainsi varier de 4 à 28, pour chacune des quatre dimensions l'individualisme horizontal (items 1, 13, 5, 6); l'individualisme vertical (items 10, 4, 9, 12), le collectivisme horizontal (items 14, 3, 7, 15) ; le collectivisme vertical (items 11, 16, 2, 8). Plus le score est élevé, plus le répondant possède les caractéristiques de cette sous échelle. Le questionnaire traduit en français tel qu'utilisé pour la recherche est disponible dans l'Appendice A sous le titre suivant : Instrument utilisé pour mesurer l'individualisme horizontal, l'individualisme vertical, le collectivisme horizontal, le collectivisme vertical.

Le questionnaire sur le concept de soi Le questionnaire sur le concept de soi a été produit par Singelis (1994). Cet instrument comprend 24 items, soit 12 items pour chacune des sous échelles évaluant l'interdépendance et l'indépendance. Cet auteur a élaboré son instrument en utilisant deux échantillons d'étudiants universitaires de l'Université d'Hawaïi. Pour un premier échantillon de 360 répondants, il a trouvé des

indices de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,69 (pour les items du facteur « indépendant » : items 2, 4, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 19, 22, 24) et de 0,73 (pour les items du facteur « interdépendant » : items 1, 3, 5, 6, 8, 11, 13, 16, 18, 20, 21, 23). Pour un deuxième échantillon de 160 répondants étudiants, l'auteur a trouvé des indices de consistance interne de 0,70 et de 0,74. Cette version du questionnaire a été traduite en français par la technique de traduction - retraduction. Les 24 items sont constitués d'affirmations avec lesquelles les répondants doivent exprimer ou non leur accord (échelle de type Likert en 7 points). Les scores peuvent donc varier de 12 à 84 pour chaque sous échelle. Plus le score du répondant est élevé plus il possède les caractéristiques de la sous échelle considérée. On peut retrouver dans l'Appendice A le questionnaire traduit en français tel qu'utilisé pour la recherche sous le titre Questionnaire sur le style personnel.

L'outil de mesure des préoccupations face au changement Cet outil est fortement inspiré de l'instrument de Hall et al. (1986). Bareil et Savoie (1999), au moment de mettre au point leur modèle sur les phases de préoccupations face à un changement se sont inspirés eux-mêmes des travaux de Hall et al. (1986), d'où est extrait un instrument de mesure s'intitulant « *A quick scoring device for the stages of concern questionnaire* ». Ce questionnaire original comprend 35 affirmations conçues pour mesurer les préoccupations caractéristiques de sept phases de réactions au changement. Administré à un échantillon de 830 professeurs et enseignants en 1967, l'instrument a donné des

résultats intéressants, dont des indices de consistance interne variant entre 0,64 et 0,82 selon les phases de préoccupations. La fidélité de cet instrument a été vérifiée par la méthode test-retest : 171 personnes parmi les premiers répondants ont répondu à nouveau, après deux semaines, au même instrument. Les corrélations (r de Pearson) ont varié entre 0,65 et 0,86 selon les facteurs.

Notons que ce questionnaire n'est pas conçu pour être utilisé tel quel dans toute situation de changement. Les affirmations doivent être adaptées à chaque changement spécifique étudié et varient donc à chaque fois. De plus, dans le cadre d'un changement annoncé, mais pas encore implanté (comme ce sera le cas ici), on ne peut pas s'attendre à voir apparaître avec autant d'amplitude toutes les phases de préoccupations. Il est néanmoins possible de créer un questionnaire s'inspirant de celui proposé par Hall et al. (1986) afin de nous assurer d'avoir un instrument permettant de couvrir l'éventail de préoccupations possibles chez les destinataires du changement. Ce questionnaire comporte donc 35 items qui se présentent sous la forme d'affirmations simples adaptées au changement spécifique de la présente recherche et pour lesquels on demande à chaque répondant d'indiquer son accord sur une échelle de 1 à 7. Les scores peuvent varier de 35 à 245; plus le score est élevé, plus le répondant a des préoccupations par rapport au changement annoncé. On peut retrouver dans l'Appendice A le questionnaire traduit en français tel qu'utilisé pour la recherche sous le titre : Instrument de mesure des préoccupations par rapport au changement.

Les sept phases de préoccupations sont les suivantes : la phase de préchangement, où il n'existe pas encore de préoccupation (items 3, 12, 21, 23, 30); une centration sur les informations sur le changement (mesuré avec les items 6, 14, 15, 26, 35); sur les destinataires du changement (items 7, 13, 17, 28, 33); sur la gestion du changement (items 4, 8, 16, 25, 34); sur les conséquences du changement (items 1, 11, 19, 24, 32). sur la collaboration entre les acteurs du changement (items 5, 10, 18, 27, 29); sur les améliorations possibles du changement (items 2, 9, 20, 22, 31)

Les trois modes de communications du changement. Les responsables des résidences universitaires ont accepté de collaborer à cette recherche en cautionnant trois façons différentes d'annoncer un changement prévu et pour lequel on craint des résistances de la part des résidants. Le changement consiste à introduire auprès des résidants une nouvelle procédure informatique pour les demandes de réparations dans les chambres. La demande se fait actuellement de façon manuelle avec des fiches papier remplies par chaque résidant souhaitant émettre une quelconque demande. Le nouveau système informatique permettra aux résidants d'acheminer directement par ordinateur vers chaque service concerné (dont le service des immeubles, le service des résidences .) leurs demandes. On craint à ce moment-ci que les résidants, issus de différentes cultures de par le monde, résistent à l'introduction de ce nouveau logiciel informatique. On anticipe une certaine difficulté chez ces étudiants lors de la phase d'apprentissage de l'utilisation du logiciel. Il y a donc un risque que les résidants, éprouvant des difficultés avec le logiciel, inondent d'appels d'assistance les employés des résidences. Ces

résidents risquent de délaissé leurs responsabilités de signaler aux services concernés les bris nécessitant des réparations s'ils devaient manifester une certaine résistance à adopter ce système.

Trois vignettes ont été créées pour présenter ce changement, selon l'un ou l'autre des trois modes de communication choisis (monologique, dialogique, séducteur). La création des vignettes s'est fait en respectant les caractéristiques (extraites des écrits scientifiques) des modes de communication du changement décrits dans le Tableau 13 de l'Appendice B. Les vignettes ont été validées auprès d'un groupe témoin (10 étudiants en psychologie) lors d'une séance de pré test, avant d'être utilisées pour la collecte des données, pour s'assurer qu'elles présentent réellement les caractéristiques propres à chaque mode visé. Ces vignettes sont présentées dans l'Appendice C.

Déroulement

Le recrutement des répondants invités à participer à cette étude s'est fait dans les résidences universitaires du campus. Chaque répondant rencontré dans les résidences a été informé sur les tenants et aboutissants de la recherche et a dû signer le formulaire de consentement (Appendice D). Le répondant avait ensuite à lire attentivement la vignette qui lui était présentée. Par la suite il devait répondre aux divers questionnaires, dans l'ordre suivant : le questionnaire portant sur les préoccupations par rapport au changement; le questionnaire concernant le concept de soi; le questionnaire sur la

culture horizontale ou verticale individualiste ou collectiviste. En dernier lieu, le répondant avait à répondre à un questionnaire sociodémographique (Appendice E) en vue de révéler quelques caractéristiques personnelles (âge, sexe, lieu de naissance). Le tout durait environ 40 minutes, pour chaque répondant.

Résultats

Dans cette partie, il sera d'abord question des démarches de validation des instruments utilisés durant l'expérimentation (notamment les vignettes présentant le changement, les instruments de mesure des préoccupations des répondants ainsi que les instruments de mesure de leurs caractéristiques culturelles). Suivront les résultats de la vérification des hypothèses de recherche. Finalement, une analyse exploratoire réalisée afin de décortiquer les données selon deux types de préoccupations face au changement sera présentée. Cette dernière partie de la démarche, n'étant pas confirmatoire pour les hypothèses de recherche, permettra d'avoir une vision plus élargie des relations existantes entre les différentes catégories de préoccupations et certaines variables culturelles étudiées dans cette recherche.

Validation d'instruments et analyses préliminaires des résultats

Avant de commencer la collecte des données avec les instruments de mesure, il a fallu s'assurer de la validité des vignettes représentant chaque mode de communication du changement. Une fois les données recueillies, d'autres analyses préliminaires ont servi à établir les qualités des instruments de mesure.

Qualité des vignettes

Pour évaluer leur qualité, les trois vignettes ont été soumises à dix étudiants en psychologie. Il leur a été demandé d'identifier le mode de communication propre à chaque vignette après avoir pris connaissance d'un tableau présentant les caractéristiques de chacun des trois modes.

Les dix étudiants du groupe ont correctement identifié la vignette représentant le mode de communication monologique. Seulement 7 étudiants sur 10 ont bien identifié les vignettes représentant le mode dialogique et le mode séducteur. Ces deux vignettes appellent à la coopération des participants et supposent une communication avec les gestionnaires implantant le changement. Une certaine confusion entre les deux vignettes est donc possible. Un taux de réussite variant de 70 % à 100 % paraît malgré tout suffisant pour affirmer que les vignettes élaborées reflètent vraiment les trois modes de communication du changement.

Qualités des instruments de mesure

Des indices de consistance interne (alpha de Cronbach) ont été calculés pour chacun des instruments. Les résultats sont les suivants : un coefficient alpha de 0,895 a été trouvé pour l'intégralité de l'instrument de mesure des préoccupations face au changement, inspiré de Hall et al. (1986). Quant à l'instrument de mesure des concepts de soi, inspiré de Singelis (1994), des coefficients alpha de 0,742 (concept de soi

interdépendant) et de 0,631 (concept de soi indépendant) ont été trouvés. Ces coefficients paraissent tout à fait acceptables. Rappelons que cet instrument n'était pas destiné à vérifier directement les hypothèses.

Pour l'instrument de mesure des sortes de collectivisme/individualisme (Singelis et al., 1995), il a fallu calculer quatre coefficients alpha, donnant les résultats suivants : 0,457 pour les items 1,13, 5,6 mesurant l'individualisme horizontal (ih), 0,675 pour les items 10,4, 9,12 mesurant l'individualisme vertical (iv), 0,637 pour les items 14,3,7,15 mesurant le collectivisme horizontal (ch) et 0,687 pour les items 11, 16, 2 et 8 mesurant le collectivisme vertical (cv). Trois de ces coefficients semblent être acceptables dans le contexte de la présente recherche. Pour l'individualisme horizontal, le coefficient alpha obtenu est assez bas. Des analyses factorielles n'ont permis d'isoler aucun des 4 items comme étant responsable du faible coefficient alpha. Il faut donc maintenir une certaine prudence dans l'interprétation des résultats obtenus en lien avec cette échelle.

Ces résultats ont semblé suffisants pour faire une vérification préliminaire des corrélations déjà retrouvées par d'autres chercheurs et mentionnées dans les écrits scientifiques. Le Tableau 3 présente les corrélations retrouvées entre les différentes variables culturelles. Ce tableau comporte aussi les corrélations entre les préoccupations face au changement (Préoccupchangement) et ces variables culturelles : le concept de soi indépendant (indep.), le concept de soi interdépendant (interdep.), l'individualisme horizontal (ih), l'individualisme vertical (iv), le collectivisme horizontal (ch) et le

collectivisme vertical (cv). Parmi les corrélations présentées dans ce tableau, on retrouve des chiffres en caractère gras indiquant les corrélations qui devraient être significatives, selon une étude antérieure (Singelis et al., 1995).

Les corrélations décrites dans les écrits scientifiques et rapportées par Singelis et al. (1995) sont toutes vérifiées dans la présente recherche, à part deux exceptions. Les deux corrélations non vérifiées dans la présente recherche sont les suivantes : tout d'abord, il s'agit de la corrélation négative entre l'individualisme horizontal et le concept de soi interdépendant. Le concept de soi interdépendant suppose une préoccupation constante et une loyauté envers le groupe d'appartenance, ainsi qu'une interdépendance à ce groupe et ses normes; ceci devrait entrer en contradiction avec le besoin d'indépendance et d'autonomie propre à l'individualisme horizontal. Il s'agit, ensuite, de la corrélation positive entre le collectivisme horizontal et l'individualisme horizontal : cette corrélation est censée s'expliquer par l'aspect commun horizontal des deux types de cultures (caractérisées par une faible distance hiérarchique). Cependant, ces résultats sont à considérer avec précaution. En effet, ces deux cas impliquent la mesure de l'individualisme horizontal, dont on a déjà mentionné les faibles qualités psychométriques.

Tableau 3

Intercorrélations entre le niveau de préoccupation face au changement, le collectivisme vertical, l'individualisme vertical, le collectivisme horizontal, l'individualisme horizontal, le concept de soi indépendant et le concept de soi interdépendant

| Mesure de | Préoccupations au changement | Concept de soi | | Individualisme/collectivisme | | | |
|---------------------|------------------------------|----------------|---------|------------------------------|--------|----------------|----------------|
| variables | Préoccup. changement | indep | inter | ih | iv | ch | cv |
| Préoccup changement | 1 | 0,043 | 0,298** | 0,128 | 0,035 | 0,131 | 0,191* |
| indep | | 1 | 0,023 | 0,451** | -0,043 | 0,282** | 0,149 |
| inter | | | 1 | -0,096 | 0,142 | 0,442** | 0,690** |
| ih | | | | 1 | -0,006 | 0,066 | -0,135 |
| iv | | | | | 1 | -0,082 | 0,225* |
| ch | | | | | | 1 | 0,375** |
| cv | | | | | | | 1 |

* p<.05

** p< 01

Les chiffres en gras indiquent les corrélations qui devraient être significatives selon l'étude de Singelis et al. (1995).

Les corrélations attendues et retrouvées dans les résultats sont nombreuses. la corrélation positive entre l'individualisme horizontal et le concept de soi indépendant, tous deux liés à l'autonomie de la personne; la corrélation entre le collectivisme horizontal et le concept de soi indépendant, compte tenu de l'aspect horizontal du collectivisme garantissant une certaine égalité de chaque membre de la société; la corrélation entre le collectivisme horizontal et le concept de soi interdépendant, à cause de l'aspect collectiviste de la culture, qui valorise une forte relation entre les membres de la société; une corrélation positive, entre le collectivisme vertical et le concept de soi interdépendant, pour la même raison; une corrélation positive entre le collectivisme vertical et l'individualisme vertical, censée s'expliquer par l'aspect commun vertical des deux cultures; une corrélation positive entre le collectivisme vertical et le collectivisme horizontal, qui s'explique sûrement par l'aspect collectiviste des deux cultures.

Notons aussi qu'aucune corrélation entre l'individualisme horizontal et l'individualisme vertical n'a été trouvée comme cela était déjà le cas dans les recherches antérieures (Singelis et al., 1995). Par contre, certaines corrélations jamais mentionnées dans d'autres écrits scientifiques ont été mises à jour ici. Il s'agit de corrélations existant entre les préoccupations face au changement et le concept de soi interdépendant et entre les préoccupations face au changement et le collectivisme vertical. Les préoccupations semblent donc augmenter en même temps que le niveau de ces deux variables culturelles, ce qui sera confirmé par d'autres analyses, plus loin.

En conclusion, malgré quelques lacunes, il faut mentionner que la présente recherche confirme bon nombre de relations déjà documentées entre certaines variables, y compris l'individualisme horizontal. Ceci confère une certaine fiabilité aux données obtenues.

Vérification des hypothèses de recherche

La vérification des hypothèses de recherche a été réalisée à partir d'une analyse de régression multiple. Les variables ont été catégorisées comme suit : le niveau de préoccupation par rapport au changement, soit le score total obtenu à partir de l'ensemble du questionnaire sur les préoccupations, est la variable dépendante. Les variables indépendantes sont, quant à elles, les trois modes de communication du changement, l'individualisme horizontal (ih), l'individualisme vertical (iv) et le collectivisme vertical (cv). Les modes de communication du changement représentés par les vignettes ont été codifiés en condition 1 (mode monologique), condition 2 (mode dialogique) et condition 3 (mode séducteur). Afin de pouvoir considérer ces variables catégorielles dans nos calculs statistiques, il a fallu les coder en utilisant des variables factices D1 et D2. Le Tableau 4 montre la manière dont ces variables (D1 et D2) ont été codées. Le Tableau 5 résume l'analyse de régression destinée à vérifier la première hypothèse, selon laquelle un score plus élevé en individualisme vertical entraînerait moins de préoccupations dans le mode de communication monologique. Les analyses de régression ont été calculées en utilisant les scores centrés de chaque variable culturelle étudiée. Les analyses impliquent trois étapes successives et durant lesquelles les variables étudiées ont été introduites l'une après l'autre.

Tableau 4

Codification des variables factices selon les modes de communication du changement

| Mode de communication | Variable factice D1 | Variable factice D2 |
|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Mode monologique | 1 | 0 |
| Mode dialogique | 0 | 1 |
| Mode séducteur | 0 | 0 |

La première hypothèse est infirmée, comme nous l'indique le Tableau 5, aucune donnée ne présentant un coefficient atteignant le seuil de signification de 0,05. Pour confirmer l'hypothèse, il aurait fallu qu'on ait une interaction matérialisée par un coefficient significatif à l'étape 3, c'est-à-dire au niveau des combinaisons de la variable individualisme vertical et des variables factices d1 et d2 représentant les modes de communication du changement.(ivd1, ivd2). Or il n'en est rien (iv x d1 : $B = -2,186$, $p = 0,108$; iv x d2 : $B = -1,073$, $p = 0,436$). Globalement, la variable individualisme vertical n'a pas eu d'effet significatif sur les préoccupations (étape 2 : avec un $p = 0,852$ pour $B = 0,103$)

Le Tableau 6 résume l'analyse de régression destinée à vérifier l'hypothèse 2 Cette hypothèse avance que, selon un mode de communication dialogique, plus le score est élevé en individualisme horizontal moins il y aura de préoccupations.

Tableau 5

Résumé de l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme vertical des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|--------|---------|
| Étape1 | 0,021 | | |
| mode (d1 et d2) | | | |
| R ² totale étape1 | 0,021 | | |
| Étape2 | 0,000 | | |
| iv | | 0,103 | 0,018 |
| R ² totale étape2 | 0,021 | | |
| Étape3 | 0,022 | | |
| iv x mode d1 | | -2,186 | -0,222 |
| iv x mode d2 | | -1,073 | -0,107 |
| R ² totale étape3 | 0,043 | | |
| n | 121 | | |

Tableau 6

Résumé de l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme horizontal des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|--------|---------|
| Étape1 | 0,021 | | |
| mode (d1 et d2) | | | |
| R ² totale étape1 | 0,021 | | |
| Étape2 | 0,017 | | |
| ih | | 1,270 | 0,132 |
| R ² totale étape2 | 0,038 | | |
| Étape3 | 0,030 | | |
| ih x mode d1 | | -1,496 | -0,087 |
| ih x mode d2 | | 2,392 | 0,162 |
| R ² totale étape3 | 0,068 | | |
| n | 121 | | |

Pour confirmer l'hypothèse, il aurait fallu, ici aussi, qu'on ait une interaction matérialisée par un coefficient significatif à l'étape 3, au niveau des combinaisons de la variable individualisme horizontal et des variables factices d1 et d2 représentant les modes de communication du changement (ihd1, ihd2). Or, aucun résultat n'atteint le seuil de signification de 0,05 (ih x d1 : $B = -1,496$, $p = 0,518$; ih x d2 : $B = 2,392$, $p = 0,272$). L'hypothèse est donc infirmée. La variable individualisme horizontal n'a pas d'effet significatif sur les préoccupations ($p = 0,150$ pour $B = 1,270$, à l'étape 2)

Le Tableau 7 résume l'analyse de régression destinée à vérifier l'hypothèse 3, selon laquelle un score plus élevé en collectivisme vertical entraînerait moins de préoccupations dans le mode de communication séducteur. Comme aucun coefficient de l'étape 3 n'atteint le seuil de signification de 0,05, l'hypothèse 3 est infirmée aussi. Encore une fois, il aurait fallu qu'on ait une interaction significative à cette étape, au niveau des combinaisons de la variable collectivisme vertical et des variables factices d1 et d2 représentant les modes de communication du changement (cvd1, cvd2). Cela n'est pas le cas (cv x d1 : $B = 0,178$, $p = 0,909$; cv x d2 : $B = -1,772$, $p = 0,273$). Bien que l'hypothèse soit infirmée, il semble y avoir un lien entre les préoccupations face au changement et la variable collectivisme vertical, et cela indépendamment des modes de communication du changement. On a obtenu un effet principal significatif de la variable collectivisme vertical sur les préoccupations ($B = 1,299$, $p = 0,040$, à l'étape 2). Cette donnée est cohérente avec la corrélation rapportée dans le tableau 3. Les niveaux des préoccupations et du collectivisme vertical varient conjointement.

Tableau 7

Résumé de l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau du collectivisme vertical des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|--------|---------|
| Étape1 | 0,021 | | |
| mode (d1 et d2) | | | |
| R ² totale étape1 | 0,021 | | |
| Étape2 | 0,035 | | |
| cv | | 1,299 | 0,187* |
| R ² totale étape2 | 0,056 | | |
| Étape3 | 0,013 | | |
| cv x mode d1 | | -0,178 | -0,016 |
| cv x mode d2 | | -1,772 | -0,145 |
| R ² totale étape3 | 0,068 | | |
| n | 121 | | |

* p<0,05

Tableau 8

Résumé de l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations
totales dans les différents modes de communication du changement en fonction du
niveau du collectivisme horizontal des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|--------|---------|
| Étape1 | 0,021 | | |
| mode (d1 et d2) | | | |
| R ² totale étape1 | 0,021 | | |
| Étape2 | 0,022 | | |
| cv | | 1,397 | 0,149 |
| R ² totale étape2 | 0,043 | | |
| Étape3 | 0,016 | | |
| ch x mode d1 | | -0,263 | -0,016 |
| chx mode d2 | | -2,566 | -0,175 |
| R ² totale étape3 | 0,059 | | |
| n | 121 | | |

Le Tableau 8 résume l'analyse de régression destinée à vérifier l'hypothèse 4, selon laquelle un score plus élevé en collectivisme horizontal entraînerait plus de préoccupations dans le mode de communication monologique. Comme aucun coefficient de l'étape 3 n'atteint le seuil de signification de 0,05, l'hypothèse 4 est infirmée.

Pour confirmer l'hypothèse, il aurait fallu, ici aussi, qu'on ait une interaction matérialisée par un coefficient significatif à l'étape 3, au niveau des combinaisons de la variable collectivisme horizontal et des variables factices d1 et d2 représentant les modes de communication du changement (chd1, chd2). Or, aucun résultat n'atteint le seuil de signification de 0,05 (chx d1 : $B = -0,263$, $p = 0,907$; chx d2 : $B = -2,566$, $p = 0,233$). L'hypothèse est donc infirmée.

La variable collectivisme horizontal n'a pas non plus d'effet global significatif sur les préoccupations ($p = 0,105$ pour $B = 1,397$ à l'étape 2).

En somme, les hypothèses de recherche dans leurs versions initiales ne sont pas confirmées par l'analyse statistique. C'est le cas lorsqu'on considère l'ensemble des préoccupations. Il est alors intéressant de savoir s'il faut considérer toutes les préoccupations de la même manière. L'analyse exploratoire qui suit montrera ce qu'il advient lorsque les grandes catégories de préoccupations sont séparées.

Analyse exploratoire

Dans les formulations initiales des hypothèses de recherche, toutes les préoccupations que chaque destinataire du changement pouvait avoir ont été considérées comme néfastes à l'implantation de celui-ci (ces préoccupations étant toutes des inquiétudes). Il convenait donc d'envisager qu'un mode de communication adéquat à chaque caractéristique culturelle étudiée pourrait réduire les niveaux de préoccupations des destinataires de changement qui en sont porteurs.

L'article de Bareil (2008) permet pourtant de regrouper les préoccupations face au changement en deux catégories bien différentes. Rappelons que l'instrument de mesure des préoccupations face au changement est subdivisé en sept sous facteurs. Un premier groupe de préoccupations, P1234 (la période précédant le changement, les informations sur le changement, les destinataires du changement, la gestion du changement), serait en lien avec les résistances au changement sans une ouverture à un apprentissage utile pour le réaliser. Un second groupe de préoccupations, P567 (conséquences du changement, collaboration entre les acteurs du changement, améliorations possibles du changement), indiquerait plutôt les dispositions des destinataires à fournir des efforts pour changer leurs habitudes en faveur du changement et même à apporter un soutien pour l'améliorer. L'analyse exploratoire consiste donc à refaire les calculs de régressions multiples, mais cette fois-ci en distinguant les deux catégories de préoccupations. Le but

est encore d'évaluer le lien existant entre le mode de communication identifié par chaque vignette et la caractéristique culturelle correspondante. Pour y arriver complètement, devant l'apparition d'interactions significatives entre les variables, nous avons été conduits à réaliser 18 régressions (deux types de préoccupations X trois variables culturelles X trois modes de communication). Dans le but d'isoler les effets de chaque mode de communication, il a fallu coder de trois façons différentes les variables factices qui leur correspondent. Comme le montre le Tableau 9, le codage D1-D2 sert à isoler le mode séducteur ($D1 = 0$ et $D2 = 0$), le codage E1-E2 à isoler le mode monologique ($E1 = 0$ et $E2 = 0$) et enfin le codage F1-F2 le mode dialogique ($F1 = 0$ et $F2 = 0$).

Le Tableau 10 résume l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations P1234 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme horizontal des répondants. Le modèle incluant cette caractéristique culturelle explique une part significative de ce type de préoccupations ($R^2 = 0,062$, $F(5,115) = 1,514$, $p = 0,191$).

La contribution de chacune des variables du modèle a été vérifiée (voir Tableau 10). On n'a pas obtenu d'effet principal significatif de la variable individualisme horizontal sur les préoccupations P1234.

Tableau 9

Tableau de codage des variables catégorielles isolant les modes de communication
(séducteur, monologique, dialogique)

| modes de communication | variable factice1 | variable factice2 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | d1 | d2 |
| Mode monologique | 1 | 0 |
| Mode dialogique | 0 | 1 |
| Mode séducteur | 0 | 0 |
| | e1 | e2 |
| Mode monologique | 0 | 0 |
| Mode dialogique | 0 | 1 |
| Mode séducteur | 1 | 0 |
| | f1 | f2 |
| Mode monologique | 1 | 0 |
| Mode dialogique | 0 | 0 |
| Mode séducteur | 0 | 1 |

Par contre, il y a un effet d'interaction de la variable culturelle individualisme horizontal et des modes de communication du changement en $ih \times f1$ ($B = -2,549$, $p = 0,042$). Après examen plus systématique des combinaisons possibles, l'effet de la variable individualisme horizontal n'est significatif que pour le mode de communication dialogique ($B = 1,778$, $p = 0,030$, alors que $B = -0,77$ et $B = -0,12$ ne sont pas significatifs avec, respectivement, $p = 0,414$ et $p = 0,904$: voir la Figure 1). Dans la Figure 1, les droites tangentes aux nuages de points sont représentées graphiquement pour illustrer les relations entre le niveau des préoccupations P1234 et le niveau d'individualisme horizontal, pour chaque mode de présentation.

Tableau 10

Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupations P1234 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau d'individualisme horizontal des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|--------|----------|
| Étape1 | 0,017 | | |
| mode (f1 et f2) | | | |
| R ² totale étape1 | 0,017 | | |
| Étape2 | 0,007 | | |
| ih | | 0,480 | 0,082 |
| R ² totale étape2 | 0,024 | | |
| Étape3 | 0,038 | | |
| ih x mode f1 | | -2,549 | -0,245 * |
| ih x mode f2 | | -1,902 | -0,167 |
| R ² totale étape3 | 0,062 | | |
| n | 121 | | |

* $p < 0,05$

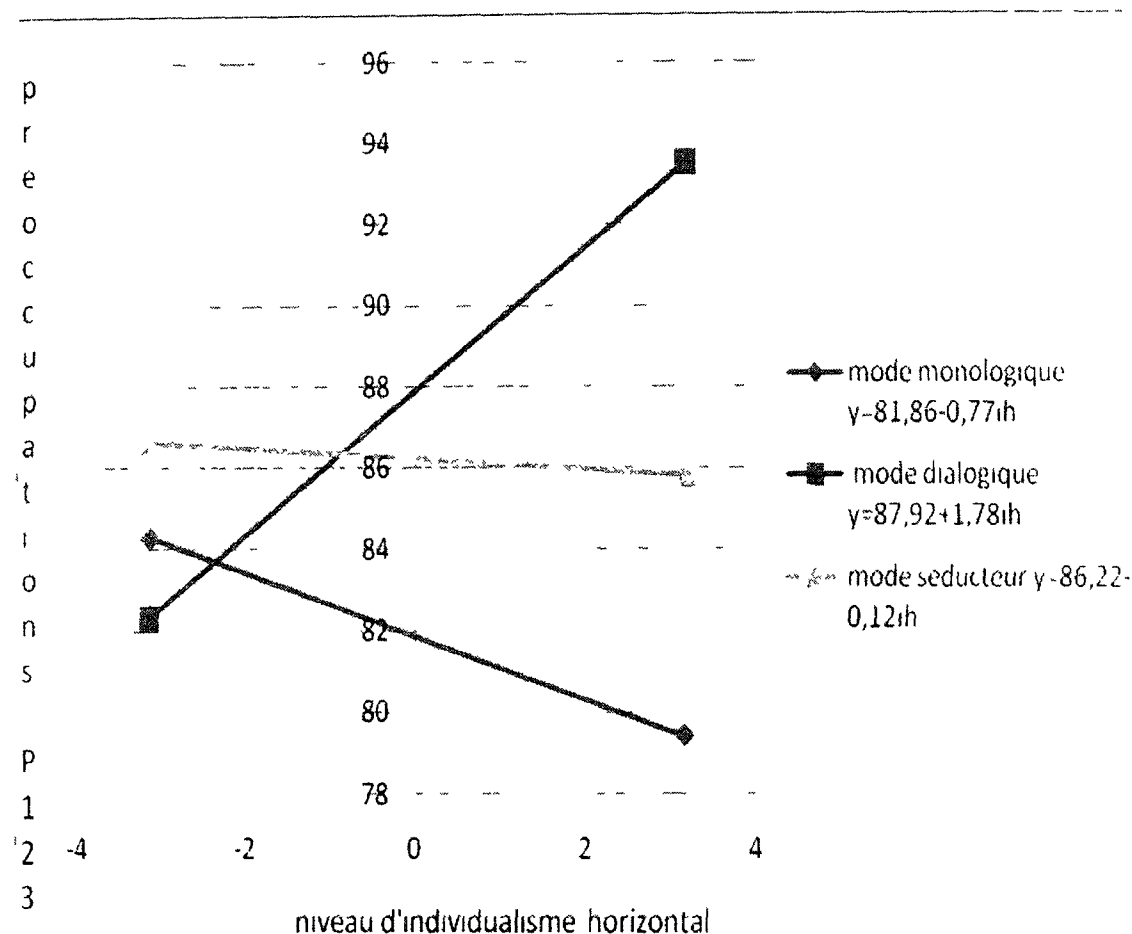


Figure 1 Droites tangentes représentant les niveaux de préoccupations en fonction des niveaux d'individualisme horizontal selon les trois modes de communication

Ces droites sont obtenues à partir des équations de régressions afin de pouvoir les comparer.¹ D'après la Figure 1, on constate que plus le niveau d'individualisme horizontal du répondant augmente, plus son niveau de préoccupation P1234 augmente aussi. Cette situation se produit lors de l'utilisation d'un mode de communication

¹ Les équations des droites tangentes des nuages de points représentant chaque variable ont été élaborées à partir de cette formule générale, tirée de Howell (1998) $Y = b_0 + b_1x_{d1} + b_2x_{d2} + b_3x(X) + b_4(Xx_{d1}) + b_5(Xx_{d2})$, ou $Y = P1234$ ou $P567$ et $X = iv$, ou $X = cv$, ou $X = ih$ selon le cas.

dialogique seulement. Pour ce type de préoccupations, il n'y a par ailleurs aucun effet significatif pour les trois autres variables culturelles que sont le collectivisme vertical, le collectivisme horizontal et l'individualisme vertical.

Pour la catégorie de préoccupations P567, on trouve des effets d'interaction significatifs lorsqu'on isole le mode séducteur par rapport aux deux autres modes de communication. Le Tableau 11 présente l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations P567 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau de collectivisme vertical des répondants. Le Tableau 12, quant à lui, résume l'analyse de régression multiple prédisant les niveaux de préoccupations P567 en fonction du niveau d'individualisme vertical des étudiants ayant participé à l'étude. Le modèle incluant la variable collectivisme vertical montre une influence significative de cette variable sur les préoccupations P567. ($R^2 = 0,116$, $F(5,115) = 3,031$; $p = 0,013$). En vérifiant la contribution de chacune des variables du modèle (voir Tableau 11), on obtient un effet principal significatif de la variable collectivisme verticale sur les préoccupations P567 ($B = 0,845$, $p = 0,008$). Il y a même un effet d'interaction de la variable culturelle collectivisme vertical et des modes de communication du changement ($cv \times d2$: $B = -1,720$, $p = 0,034$) sur les préoccupations P567. Après examen plus systématique des combinaisons possibles de la variable collectivisme verticale avec chaque mode de communication (voir la Figure 2), il s'avère que seul le mode séducteur a donné un effet significatif ($B = 1,721$, $p = 0,004$).

Tableau 11

Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupationsP567 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau de collectivisme vertical des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|--------|---------------------|
| Étape1 | 0,024 | | |
| mode (d1 et d2) | | | |
| R ² totale etape1 | 0,024 | | |
| Étape2 | 0,057 | | |
| CV | | 0,845 | 0,238 ^{ns} |
| R ² totale etape2 | 0,081 | | |
| Étape3 | 0,036 | | |
| CV x mode d1 | | -0,807 | -0,142 |
| CV x mode d2 | | -1,720 | -0,277 [*] |
| R ² totale etape3 | 0,116 | | |
| n | 121 | | |

^{*} pour p<0,05 ** pour p<0,01

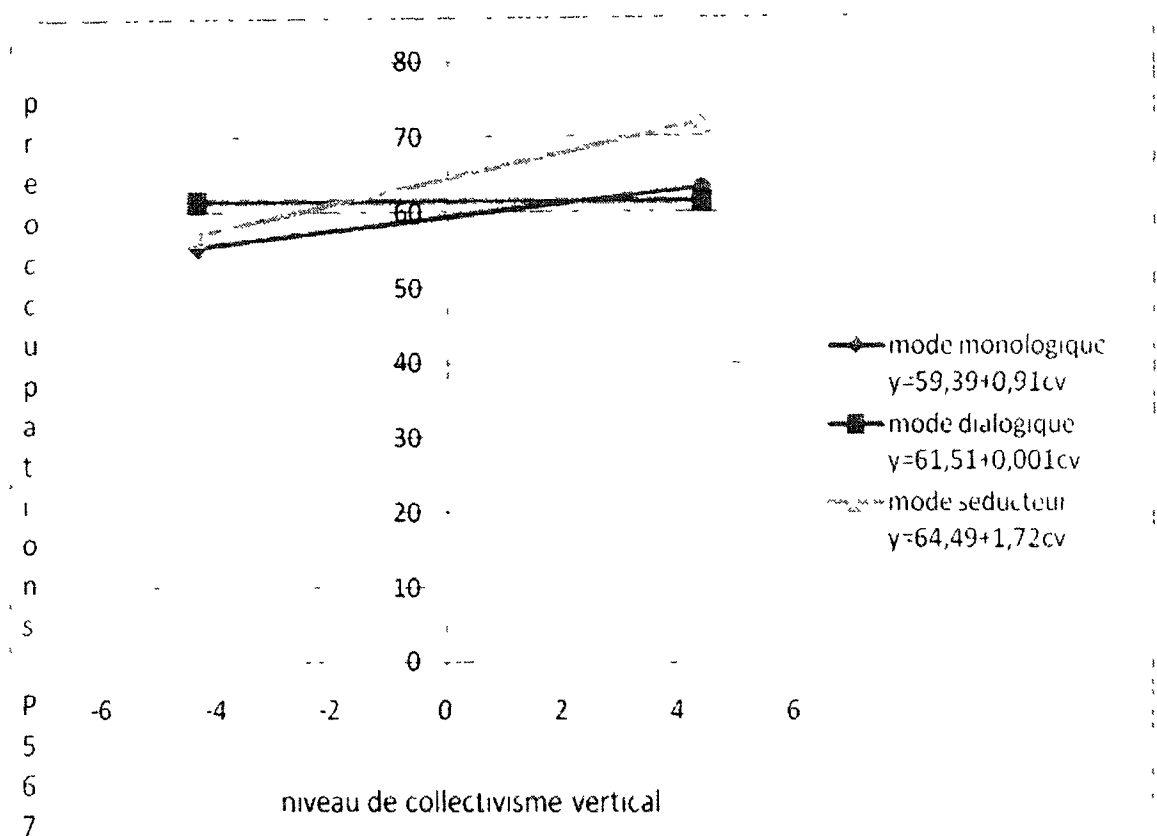


Figure 2 Droites tangentes représentant les niveaux de préoccupation et les niveaux de collectivisme vertical selon les trois modes de communication.

D'après la Figure 2, on constate que plus le niveau de collectivisme vertical du répondant augmente, plus son niveau de préoccupation P567 augmente aussi. Cette situation se produit lors de l'utilisation des modes de communication séducteur et monologique. Cependant cette variation n'est vraiment significative que pour le mode séducteur seulement (B de 1,72, $p = 0,004$). Elle ne l'est pas ni pour le mode monologique ($B = 0,91$, $p = 0,069$) ni pour le mode dialogique ($B = 0,001$, $p = 0,999$).

Tableau 12

Résumé de l'analyse de régression multiple réalisée en trois étapes et prédisant les niveaux de préoccupationsP567 dans les différents modes de communication du changement en fonction du niveau de l'individualisme vertical des répondants

| | ΔR^2 | B | β |
|------------------------------|--------------|---------|---------|
| Étape1 | 0,024 | | |
| mode (d1 et d2) | | | |
| R ² totale etape1 | 0,024 | | |
| Étape2 | 0,001 | | |
| iv | | 0,112 | 0,037 |
| R ² totale etape2 | 0,025 | | |
| Étape3 | 0,040 | | |
| iv x d1 | | -1,470* | -0,293* |
| iv x d2 | | -1,103 | -0,215 |
| R ² totale etape3 | 0,065 | | |
| n | 121 | | |

* pour $p < 0,05$ ** pour $p < 0,01$

Finalement en ce qui concerne le tableau 12, le modèle incluant la variable individualisme vertical explique aussi une partie significative des préoccupations P567 ($R^2 = 0,065$, $F(5,115) = 1,608$, $p = 0.163$). La contribution de chacune des variables du modèle a été vérifiée (voir Tableau 12). Il n'y a pas d'effet principal significatif de la variable individualisme vertical sur les préoccupations P567. Il y a par contre un effet d'interaction de la variable culturelle individualisme vertical et des modes de communication du changement iv x d1 ($B = -1,470$, $p = 0,033$). Après examen des effets simples, la variable individualisme vertical a un impact significatif pour le mode de communication séducteur seulement (voir la Figure 3 : $B = 1,01$, $p = 0,046$, alors que $B = -0,09$ et $-0,46$ ne sont pas significatifs, avec, respectivement, $p = 0,850$ et $p = 0,323$).

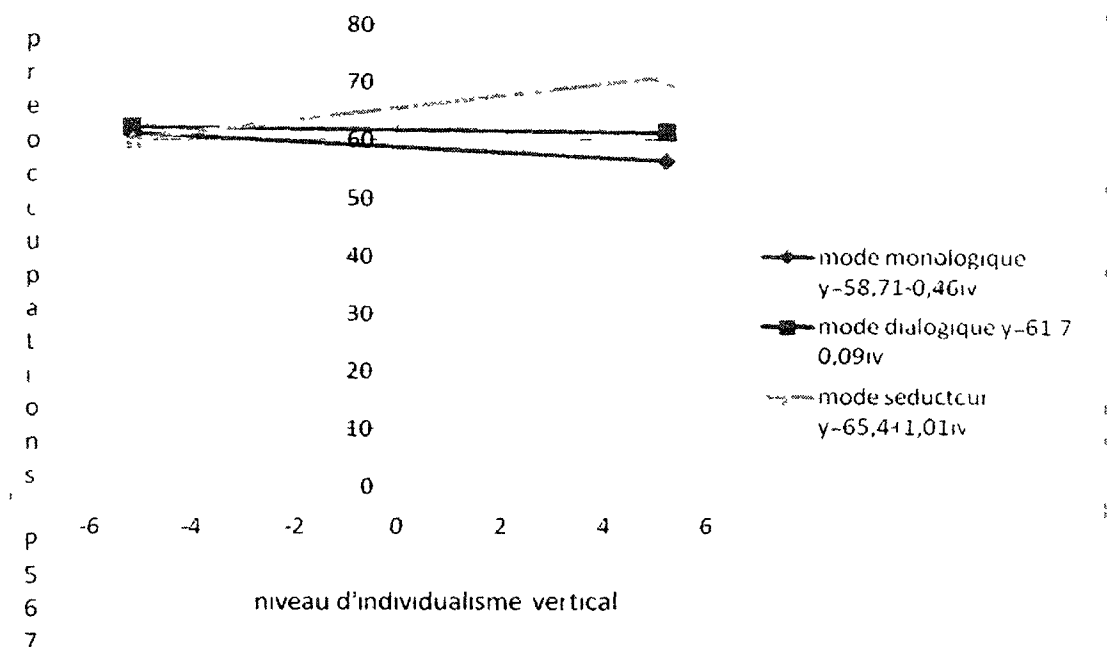


Figure 3 Droites tangentes représentant les niveaux de préoccupation P567 et les niveaux d'individualisme vertical selon les trois modes de communication.

D'après la Figure 3, on constate que plus le niveau d'individualisme vertical du répondant augmente, plus son niveau de préoccupation P567 augmente aussi. Cependant, cette situation se produit lors de l'utilisation d'un mode de communication séducteur seulement.

Pour les préoccupations P567, il y a donc certains effets des variables individualisme vertical et collectivisme vertical. Il n'y a par ailleurs aucun effet significatif pour les variables culturelles individualisme horizontal et collectivisme horizontal.

Discussion

Analyses préliminaires des résultats et interprétation

Les analyses statistiques réalisées pour la vérification des hypothèses de recherche n'ont pas donné de résultats significatifs. Il semble donc qu'il n'y ait pas de liens clairs entre les préoccupations face à un changement et le mode de communication de ce changement ainsi que la culture des destinataires du changement. Pour expliquer cela, on peut envisager soit une lacune au niveau méthodologique soit une lacune au niveau des présupposés théoriques ayant conduit aux hypothèses. Voyons d'abord les forces et limites de la méthodologie utilisée en ses différentes composantes. Par la suite, les aspects théoriques en jeu seront confrontés aux données obtenues par l'analyse exploratoire.

Les vignettes représentant les modes de communication

Comme il a été mentionné précédemment, les vignettes utilisées pour représenter les modes de communication du changement sont suffisamment valides. Cependant, ces vignettes ont certaines limites. Elles ne comportent que quelques lignes de communiqué et ne sont présentées qu'une seule fois à chaque étudiant rencontré, pour le besoin de l'expérimentation. Or, dans la réalité, chaque mode de communication étudié dans cette recherche serait en vigueur tout le long du processus d'introduction du changement. La vraie communication du changement s'étale dans le temps. Elle suppose une utilisation

réelle et prolongée du mode de communication considéré par le gestionnaire initiateur du changement.

On peut envisager que l'efficacité de chaque vignette utilisée soit amoindrie par le fait que chaque étudiant interrogé est obligé de se contenter d'imaginer le déroulement réel des interactions durant l'implantation du changement. Il subsiste un risque que chaque participant réponde aux questionnaires en se fiant juste à sa propre perception de sa réaction lors de l'annonce du changement et qu'il soit incapable de se projeter dans une période où le changement soit effectif. Sa réaction et ses vraies préoccupations à cette période pourraient être différentes de celles du début du processus.

Le fait de ne pas vivre intégralement la communication du changement selon le mode considéré limiterait donc la perception du répondant. Il est difficile de dire si cette situation d'expérimentation pourrait atténuer ou accentuer la réaction du répondant face au changement. Cela constitue un sujet de recherche en soi et serait intéressant à vérifier dans le futur.

Validité des instruments de mesure utilisés

La plupart des instruments de mesure utilisés pour chaque variable de recherche considérée sont suffisamment valides (notamment celui qui évalue les préoccupations par rapport à un changement, et celui qui a trait aux concepts de soi). Par contre,

l'instrument de mesure employé pour situer les niveaux de chaque participant pour chaque variable culturelle (collectivisme horizontal, collectivisme vertical, individualisme vertical, individualisme horizontal) peut soulever une certaine réserve. La mesure de l'individualisme horizontal oblige, en effet, à une certaine prudence dans la considération des résultats qui s'y rapportent puisque son indice de consistance interne est assez faible. Comme certains des résultats significatifs obtenus lors de la démarche exploratoire réalisée à la fin de l'analyse sont reliés à cette variable culturelle, il nous paraît important de le rappeler afin d'attirer l'attention du lecteur sur une certaine précaution à prendre dans l'interprétation des faits.

Cela aurait pu s'expliquer par la traduction française des items originaux en anglais. Mais l'analyse factorielle des items mesurant la variable individualisme horizontal n'a pas permis d'isoler un ou des items responsables de ce faible niveau de consistance interne (il faudrait donc qu'ils soient tous mal traduits). Il est plus probable que cela soit directement lié aux caractéristiques de la population d'étudiants ciblés, ce qui sera exploré plus loin.

Par ailleurs, les relations rapportées dans les écrits scientifiques sont majoritairement présentes dans cette recherche et cela témoigne de la qualité générale des mesures effectuées. En effet, au moins six relations attendues sont confirmées à nouveau par des indices de corrélations significatives.

Cinq d'entre elles concernent les variables culturelles (individualisme horizontal, collectivisme horizontal) et les types de concept de Soi (concept de soi indépendant et concept de soi interdépendant). Ces concordances aux données scientifiques obtenues dans d'autres publications rassurent quant aux qualités des mesures prises et permettent de vérifier la validité critériée des tests traduits. Les résultats obtenus apportent indirectement une confirmation de la validité des mesures réalisées. Malgré ses limites, même la mesure de la variable individualisme horizontal fait preuve d'une certaine validité puisqu'elle se trouve, comme prévu, en corrélation avec le concept de soi indépendant.

Certaines corrélations nous renseignent sur la réalité sous-jacente aux quatre variables culturelles. En effet, la corrélation entre la variable individualisme vertical et la variable collectivisme vertical fait supposer que la forte distance hiérarchique dans les caractéristiques culturelles d'un répondant pourrait davantage influencer sa réaction que son niveau d'individualisme ou de collectivisme. Par contre, la corrélation entre la variable collectivisme vertical et la variable collectivisme horizontal semble indiquer la prédominance de l'aspect collectivisme au sein des groupes de collectivistes (à haut et à bas niveau de distance hiérarchique). Toutefois, l'indice de consistance interne assez bas des quatre items mesurant l'individualisme horizontal explique peut-être le fait que cette variable ne soit en corrélation avec aucune autre variable culturelle et jette ainsi une ombre sur ces conclusions.

Ainsi, il est possible que le faible indice de consistance interne de l'instrument de mesure utilisé pour l'individualisme horizontal explique l'absence de relation entre le collectivisme horizontal et l'individualisme horizontal dans la présente recherche. Cependant, l'hypothèse du caractère spécifique de l'échantillon interrogé n'est pas à écarter non plus.

La nature du changement impliqué

Il convient de se demander si la taille et la nature du changement étudié étaient assez importantes pour susciter suffisamment de préoccupations chez les étudiants rencontrés. Le choix du changement retenu pour la présente recherche se justifiait par le fait que c'était un changement réel qui allait être implanté. Cela nous assurait de la collaboration des responsables des résidences et évitait d'exposer les résidents à un changement fictif.

Il s'avère cependant qu'on est ici en présence d'un changement de type 1 seulement, c'est-à-dire un changement prenant place dans un système, alors que le système ne change pas complètement lui-même, selon les classifications de changement rapportées dans Watzlawick, Weakland et Fisch (1975). Une réponse aux questions soulevées ne sera obtenue qu'à partir d'une autre recherche portant sur un changement plus important.

La composition de l'échantillon

Une première caractéristique de l'échantillon, soit le fait que plusieurs étudiants interrogés n'ont pas le français comme première langue a pu contribuer à influencer les

réponses aux questionnaires présentés. Ainsi, Sarrazin (2003) affirme l'existence possible de différences dans les aptitudes communicationnelles dans chacune des langues apprises chez des individus bilingues. Ceux-ci peuvent développer des moyens d'expression combinant simultanément l'utilisation de deux langues ou plus. Il est aussi possible qu'une personne bilingue ne comprenne pas dans sa langue seconde complètement la même chose que les autres personnes ayant cette langue comme langue maternelle. Il se peut également que les constructions mentales ne soient pas les mêmes pour certains concepts, ce qui pourrait affecter les réponses à certaines parties d'un questionnaire.

Une seconde caractéristique de l'échantillon réside dans le fait que la population estudiantine interrogée est, effectivement, très hétérogène, selon les cultures d'origine. De plus, on ignore précisément le niveau d'acculturation de chaque étudiant. Il est dès lors possible qu'une personne arrive à avoir deux scores élevés en individualisme et en collectivisme si elle s'est adaptée à différents milieux culturels.

En effet, une caractéristique de l'instrument de mesure des paramètres culturels du répondant utilisé dans cette recherche, si l'on veut plus spécifiquement cibler cet instrument, mérite ici d'être soulignée; il évalue en même temps le niveau d'individualisme et le niveau de collectivisme de chaque répondant. Il ne sert pas à classer un individu dans un groupe précis et ne permet pas de départager les répondants en quatre groupes distincts selon leurs appartenances culturelles dominantes. On peut déduire de cela que la réponse aux questionnaires d'un individu exposé au changement

par une quelconque vignette pourrait avoir au moins deux significations . soit, le répondant a développé plusieurs orientations culturelles à la suite d'une ou des adaptations à plusieurs milieux culturels; à ce moment-là, selon son parcours migratoire, il peut réagir selon une orientation quelconque face à une annonce faite par une vignette particulière; soit, le répondant n'a gardé qu'une seule orientation culturelle dominante en lien avec son milieu culturel d'origine et il réagit selon la compatibilité de la vignette avec cette orientation.

Cela pourrait avoir influencé le résultat de l'étude puisque certains étudiants ayant partiellement intégré des traits culturels québécois pourraient avoir des patrons irréguliers de réactions devant certaines situations envisagées dans les questionnaires. Certes, des questions ont été posées aux répondants afin de situer leur pays d'origine, mais on n'a pu déterminer exactement leur niveau d'acculturation.

Au terme de cette critique méthodologique de la recherche, on peut avancer qu'il y a une possibilité que les hypothèses de recherche n'aient pas pu être suffisamment mises à l'épreuve, d'où la nécessité de reproduire la recherche d'une façon plus efficace avec une méthode présentant moins de limites, compte tenu de ce qui a été dit jusqu'ici. Cependant, les résultats de l'analyse exploratoire soulèvent des questions théoriques intéressantes sur les préoccupations face au changement et sur leur lien avec les stratégies de communication, comme on va le voir dans ce qui suit.

État des lieux des aspects théoriques expliquant les résultats

Rappelons brièvement nos principaux résultats significatifs : plus le répondant a un niveau élevé en individualisme horizontal plus le niveau de préoccupations P1234 augmente et cela, lors d'une communication réalisée selon un mode dialogique, les individus ayant un plus haut niveau de collectivisme vertical ont plus tendance à exprimer leurs préoccupations P567 dans un mode de communication séducteur (et, dans une certaine mesure, dans un mode monologique) ; le mode séducteur a le même effet chez les personnes ayant un haut niveau d'individualisme vertical. En gros, cela correspond pratiquement à l'inverse des prédictions faites dans les hypothèses. Comment l'expliquer?

L'existence d'un lien communication-préoccupation-culture D'abord, ces résultats confirment qu'il peut y avoir un lien entre communication et réactions au changement ils semblent nous conforter dans nos suppositions de départ qui affirmaient qu'il y a des liens entre la façon de réaliser la communication d'un changement et les réactions des destinataires du changement.

Par la suite, on peut dire que les liens entre les caractéristiques culturelles et les modes de communication envisagés dans nos hypothèses sont plausibles puisqu'on retrouve les effets significatifs justement au niveau des couplages anticipés : (par exemple le couple individualisme horizontal et mode de communication dialogique ou le

couple collectivisme vertical et mode séducteur de communication). Rappelons que certains auteurs ont déjà rapporté des liens entre les styles culturels et des styles de communication : Hofstede (1997) indique une corrélation entre le collectivisme et le contexte riche de communication (mode séducteur). Singelis et Brown (1996) ont noté une relation entre le concept de soi interdépendant des interlocuteurs (collectivisme) et leur utilisation du style de communication à contexte riche.

La nature du lien communication – changement Une possibilité d'explication des résultats statistiques consisterait à dire que, contrairement à l'un des présupposés justifiant les hypothèses de départ, la communication du changement avec un meilleur mode de communication (semblant être adapté à chaque variable culturelle) n'est pas à recommander : moins le destinataire reçoit et comprend le message, mieux cela vaut pour la démarche d'implantation du changement, car il y a moins de résistance à gérer. Cette hypothèse explicative semble cependant peu plausible.

Certains auteurs comme Coch et French (1948) et Kotter (1995) insistent plutôt sur l'importance de la communication. En effet, Kotter (1995) avance dans sa théorie des étapes de transformation d'une organisation la nécessité d'un effort soutenu de tous les instants pour aboutir à un changement durable à la fin du processus. À défaut de cela, la démarche pourrait rencontrer de très néfastes résistances. Ces dernières empêcheraient tout simplement la réussite de l'implantation de changement sans avoir un effet positif

sur le processus ultérieurement. Cet auteur préconise, en entrée de jeu, l'importance d'un bon contexte d'émergence du changement en éveillant dans le milieu, par la communication, le sens de l'urgence. Cette vision de la démarche consistant à créer une équipe et une vision du changement nécessite un effort constant pour éviter les résistances des acteurs du milieu. Le succès final de l'implantation de l'intégralité du changement s'obtient au terme de plusieurs petites victoires ou succès d'équipe. Il ne faut pas crier victoire trop tôt bien qu'il soit nécessaire de récompenser de temps en temps les acteurs impliqués dans le changement. Il faut toujours avoir en tête la vision de l'ensemble du processus du changement afin de réduire les erreurs de parcours pouvant faire resurgir d'autres résistances en cours de route et cela jusqu'à l'intégration des nouvelles approches venant avec le changement dans l'organisation.

Dans le même sens, la communication contribuerait à modifier les attitudes chez les acteurs de l'organisation et provoquerait un comportement d'engagement et de soutien au changement selon Giroux et Giordano (1998). Ces auteurs proposent deux conceptions de la communication du changement qui infirment la possibilité que nous envisagions plus haut. Qu'elle soit « instrumentale » (c'est-à-dire qu'elle sert au changement) ou qu'elle soit « constitutive » (où le changement se construit à travers la communication), la communication doit toujours être efficace. Selon eux, la communication monologique étant pédagogique et rhétorique vise à modifier les attitudes des destinataires du changement et à provoquer un véritable comportement d'engagement et de soutien au changement. La communication dialogique, quant à elle,

est considérée comme une performance influençant les comportements. Les interlocuteurs modifient, grâce à elle, leurs perceptions de la situation tout en expérimentant de nouveaux modes de relations entre eux.

Giroux (1998) constate, d'ailleurs, que le rôle explicite de la communication au sein de la stratégie d'implantation d'un changement est d'être un outil de légitimation du changement en question. Par extension, la communication servirait donc à faire accepter le changement en dehors de son rôle implicite de collecte et de traitement d'information.

Pluchart (1998) répertorie des types de communication organisationnelle utilisés dans un cadre de changement selon des finalités spécifiques. La communication émergente vise à réduire l'incertitude pesant sur l'organisation; la communication planifiée vise à présenter les mécanismes du changement et à en expliquer les enjeux; la communication interactive vise à rejoindre et impliquer les acteurs de tous les niveaux de l'organisation.

La nature du lien résistance – changement Bien que cette étude porte sur les préoccupations et non pas, directement, sur les résistances, une autre possibilité d'interprétation des résultats consiste à dire que la résistance au changement est favorable à son implantation et qu'il faut chercher un mode de communication permettant l'émergence et l'expression des résistances. La communication du changement réalisée de la bonne façon (selon un mode de communication pouvant être compatible avec les caractéristiques culturelles dominant chez le destinataire du

changement) augmenterait les résistances au changement, ce qui serait utile pour la démarche de changement. Cette hypothèse reçoit, quant à elle, un certain support.

Dans ce sens, Boffo (2005), conceptualise la notion de résistance au changement comme étant un ensemble de pratiques individuelles et évolutives d'appropriations. Certaines de ces pratiques peuvent être porteuses de possibilités pour l'organisation. Les écrits scientifiques en général et, entre autres, celui de Bareil (1997) rapporté aussi par Fabi, Martin et Valois (1998), confirment que l'existence de préoccupations face à un changement dès sa phase d'implantation est garante d'un succès futur de la démarche.

Carton (1997) avance que la résistance au changement serait nécessaire dans la mesure où elle permet de verbaliser les arguments contre le changement. Il faut les épuiser dès le début du processus pour mieux gérer la démarche. C'est-à-dire qu'il faut donc faire émerger dès les premières phases de la démarche de changement les résistances possibles et bien les gérer dès cette période afin de ne plus avoir d'obstacle plus tard. Carton (1997) pense donc qu'il faut éviter d'avoir des résistances en dehors des premières périodes du changement. L'émergence de résistance au milieu ou à la fin du processus de changement serait donc à éviter. L'émergence de résistance à ces étapes du processus peut traduire un certain échec de la gestion du début du processus.

Carton (1997) soutient qu'il serait nécessaire de communiquer tout ce qu'on sait sur le changement au moment de l'annonce initiale afin d'éviter des annonces en série aggravant les premiers effets du changement. Sans cette conditionnalité, le changement serait voué à un échec à cause d'une rupture de confiance de la part du destinataire (dans le cas où celui-ci soupçonnerait une manœuvre de manipulation). Il pourrait y avoir un alourdissement du processus de changement lors d'un accroissement de stress.

Les annonces en cascades pourraient être une autre cause expliquant un éventuel échec du changement. La non-reconnaissance des efforts d'adaptation du destinataire du changement survenant lors d'annonces successives augmenterait les comportements de résistance de la part de ces destinataires. Dans ce cas-ci, le fait de rationner les informations concernant le changement pourrait augmenter, par la suite, la résistance au fur et à mesure que le destinataire reçoit une information.

Toujours selon Carton (1997), la résistance au changement permet d'objectiver la réalité et le changement implanté, mais elle évacue aussi le stress et la frustration qui l'accompagnent. La résistance au changement permet aussi de cerner la limite du changement et de l'améliorer quand elle ne servirait pas à limiter d'éventuels abus. L'auteur ajoute même que le changement naît de la confrontation des réalités et que cette confrontation garantirait une réalité durable. La résistance au changement peut se considérer comme un droit d'expression de la personnalité du destinataire. Elle ferait partie des étapes d'un changement en le rendant objectif chez les destinataires. Tout ceci

en préparant les destinataires à céder et à se résigner. La résistance n'est pas considérée ici comme un blocage néfaste au changement, mais plutôt un obstacle temporaire constituant une sorte de soupape de sécurité permettant d'exprimer, d'évacuer les tensions afin d'assurer la réussite du processus de changement en cours.

Si Carton (1997) soutient la position consistant à dire que l'expression des résistances au changement dès le début du processus est nécessaire pour bien mener à terme le changement, De Jager (2001) quant à lui expose l'utilité de ressentir de la résistance lors de n'importe quel changement. En effet, la résistance permet aux destinataires d'éviter des changements qui ne sont pas du tout nécessaires et qu'on essaie de leur imposer. Il faut comprendre la résistance ici comme un mécanisme de survie, mais aussi comme un mécanisme qui permet de comparer et de sélectionner le changement le plus approprié pour la situation du moment. Il serait donc intéressant de pouvoir récolter les résistances des destinataires du changement dès le début du processus d'implantation de changement afin de dissiper toute méfiance et convaincre ces destinataires une fois pour toutes.

L'adoption de tels points de vue sur les liens entre résistance et changement conduirait à mieux comprendre les résultats obtenus : avoir une communication culturellement adaptée augmenterait l'expression des préoccupations plutôt que de la réduire, mais cela serait favorable à la réussite du changement lui-même. Mais il faut nuancer cette position hypothétique, car l'effet des modes de communication pourrait,

selon les résultats de la présente recherche, ne pas toujours porter sur les mêmes préoccupations.

Des réactions culturellement déterminées. Bareil et Savoie (1999) ont déjà observé « que certains destinataires, certes moins nombreux, sont immédiatement enthousiasmés par le changement, tandis que d'autres le redoutent d'emblée et y résistent aussi longtemps qu'ils le peuvent » (p. 92). Ces variations pourraient avoir, selon nous, des causes culturelles.

Rappelons d'abord que les répondants ayant un haut niveau de collectivisme vertical sont ceux qui expriment le plus haut niveau de préoccupations, prises dans l'ensemble et indépendamment du mode de communication. Ceci concorderait avec l'étude controversée d'Hofstede, en 2001, avançant que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir et un niveau d'individualisme faible. Un haut niveau de distance hiérarchique avec un faible niveau d'individualisme pourrait correspondre à la variable collectivisme vertical dans la présente étude.

Mais au-delà des niveaux absolus de préoccupations, les variables culturelles semblent influencer l'impact du mode de communication : les réactions des répondants à ces modes de communication ne sont pas les mêmes selon leurs caractéristiques

culturelles. Ainsi, en face d'un mode de communication qui leur convient bien, les individualistes horizontaux (à bas niveau de distance hiérarchique) se laissent entraîner à exprimer davantage de préoccupations liées aux résistances, ce que ne font pas les collectivistes et les individualistes verticaux. Mais pourquoi alors?

Par définition, on sait que les personnes issues d'une culture collectiviste ont tendance, à se préoccuper du groupe et de la loyauté envers le groupe. Elles préfèrent se conformer aux normes. Elles valorisent l'interdépendance dans le groupe. Leurs relations avec les autres sont plus importantes que leurs points de vue personnels dans une situation donnée (De Mooij, 2004). Il serait donc envisageable de penser qu'un répondant issu d'une culture collectiviste ne se laisse pas facilement entraîner à trop exprimer ses éventuelles résistances face au changement. Par ailleurs, étant donné les réalités dans une culture à forte distance hiérarchique (collectiviste comme individualiste), les destinataires du changement peuvent avoir développé des réflexes évitant les représailles (ou les simples réactions) des personnes détenant le pouvoir et ils pourraient choisir, là encore, de résister à exprimer davantage leurs résistances ou leurs réactions négatives, même et peut-être surtout, si le mode de communication leur est familier.

Certains écrits scientifiques expliquant les causes de la résistance individuelle à un changement aident à mieux comprendre la position de ces répondants (porteurs de différentes cultures) face au changement en question. Kotter et Schlesinger (1979) ainsi

que Vas (2005) ont essayé de dégager des raisons classiques expliquant l'attitude de résistance d'un individu face à un changement. Parmi celles-ci, il y a 1- l'intérêt individuel lié à l'esprit de clocher (avec une concentration sur son intérêt personnel et non sur l'intérêt de l'organisation); 2- le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement; 3- la faible tolérance au changement (crainte de ne pas être capable de changer ses comportements et ses attitudes face aux nouvelles exigences de l'organisation : peur de l'incapacité à développer les comportements nouveaux attendus); 4- une évaluation du processus de changement qui diffère de celle des gestionnaires ou des initiateurs du projet (ce sont ceux qui disposent de toutes les informations nécessaires pour la réussite du changement).

En lien avec ces quatre raisons, il est possible de supposer que des personnes issues de cultures collectivistes et à haut niveau de distance hiérarchique soient moins prédisposées à se laisser entraîner à exprimer des résistances. Elles sont moins portées à penser à leurs intérêts personnels au détriment de leur organisation d'appartenance. La méconnaissance des intentions sous-jacentes au changement et le manque de confiance face à son initiateur pourraient moins les affecter. Le mode de communication usuel de ces personnes est la séduction. Tout en les séduisant à collaborer, un supérieur qui est censé connaître ce qui est nécessaire au changement leur communique donc au fur et à mesure les informations et les connaissances utiles. Au contraire, les personnes issues d'une culture individualiste ont plus tendance à se préoccuper d'elles-mêmes (De Mooij,

2004) et peuvent profiter de toute occasion de revendiquer leurs propres caractéristiques (valeurs, motivations, habiletés...).

Par contre, les personnes issues de cultures collectivistes et individualistes verticales semblent répondre plus facilement à un appel à la collaboration (P567) lorsqu'on les sollicite par le biais de la solidarité (mode séducteur) ou de l'autorité (mode monologique). On voit facilement que cela correspond davantage à leur culture qu'à celle que l'on qualifie d'individualiste horizontale.

Ouverture à des perspectives de pistes de recherche ultérieures :

Les recommandations

Pour bien mettre les hypothèses à l'épreuve à l'avenir, il serait souhaitable de réaliser une étude longitudinale mesurant, auprès d'un plus grand échantillon, les réactions à un changement assez important, tout au long de son déroulement. Mais avant de procéder à cela, un certain nombre de points et de questions mériteraient d'être élucidés.

Les questionnements préliminaires à élucider au plan méthodologique

Des recherches préliminaires pourraient poursuivre trois objectifs. Le premier serait de connaître les impacts des caractéristiques d'un échantillon culturellement hétérogène sur les réponses obtenues à partir de nos instruments de mesure. Le second consisterait à

cerner l'effet chez chaque répondant d'être questionné dans une langue seconde. Le dernier serait de savoir s'il y a une différence significative notée chez des répondants ayant déjà vécu une certaine acculturation (dans un autre pays ou au Québec même) en ce qui concerne leurs réponses à des questions touchant l'orientation culturelle.

Les aspects à élucider sur le plan théorique

Parallèlement à cela, il faudrait se pencher sur la notion de préoccupation et sur ses liens avec la résistance au changement. Les avis divergent dans les écrits. Il y a ceux marquant de vraies différences entre les deux concepts tandis que d'autres conçoivent la résistance comme faisant partie des préoccupations surgissant à la suite d'un changement. Bareil (2008) distingue, dans ses écrits scientifiques, la résistance au changement du support des destinataires face au changement. L'expression et l'importance des préoccupations des personnes concernées par le changement fluctuent dans le temps quand on les observe de façon longitudinale (c'est à dire le long du déroulement du changement). Ceci ne reflète pas nécessairement une résistance manifestée par les destinataires du changement. Certaines résistances sont notées au début du changement, mais par la suite on note une diminution de ces résistances, notamment quand les destinataires du changement ont reçu des informations afférentes ou qu'ils ont pu discuter de la situation avec les gestionnaires du changement.

Certains auteurs, comme Herscovitch et Meyer (2002), qui sont aussi cités par Bareil (2008), soutiennent la théorie du continuum : résistance active, résistance passive, soutien passif, soutien actif (et le long duquel le destinataire du changement chemine durant la démarche de changement). Ils isolent complètement chacun de ces éléments. Bareil (2008) affirme que les résistances peuvent se manifester de façon très subtile quand elles sont passives. Elles peuvent prendre des formes insoupçonnées comme l'indifférence ou l'absentéisme quand elles sont individuelles et même la forme d'obéissance aveugle, de rumeurs ou de ralentissement du travail quand elles sont collectives. Il faudra donc, entre autres, dans une prochaine recherche, bien cerner les résistances dans toutes leurs formes, actives ou passives, subtiles ou évidentes.

D'autres variables à inclure pour une prochaine recherche

Les prochaines recherches dans ce domaine pourraient envisager d'ajouter d'autres variables afin d'affiner la compréhension des effets de la culture. On en trouve divers exemples ci-dessous.

L'aspect conceptuel du temps chez le répondant. Carton (1997) évoque l'importance du rapport au temps chez les destinataires d'un changement. Il explique que la réaction des personnes face au changement dépendra de leur conception du temps. Certaines personnes conçoivent le temps comme un présent continu et ressentent avec acuité les émotions d'hier. Elles sont plus spontanées, sincères et enthousiastes, mais plus

désorganisées. Contrairement à cela, il y a des personnes qui conçoivent le temps en séquences, car il y a un temps pour chaque chose. Ces dernières sont plus calmes, réservées, organisées. Leurs réponses et réactions face à une annonce de changement pourraient être différentes de celles du premier groupe.

Une conception du temps selon le nombre d'activités effectuées en même temps par le répondant rejoint la notion de temps monochronique et polychronique cité dans l'article de Bluedorn, Kaufman et Lane (1992). Les personnes ayant une conception monochronique du temps font une chose à la fois tandis que les personnes ayant une conception polychronique du temps effectuent plusieurs choses à la fois et ont une vision à plus long terme du temps. D'une manière générale, les attitudes et les comportements des répondants pourraient être influencés par leurs conceptions du temps. Par extension, la conception du temps de chaque répondant pourrait donc faire varier ses préoccupations immédiates et à long terme face à un changement annoncé.

Le niveau de contrôle de l'incertitude (ou tolérance à l'ambiguïté) En plus de cela, il serait aussi recommandé, si possible, de tenir compte de la variable concernant la manière de contrôler l'incertitude de chaque répondant. Il s'agit de considérer, du moins standardiser, le niveau de tolérance à l'ambiguïté de chaque répondant, compte tenu des travaux de Hofstede (2001) qualifiant de culture résistante au changement celle à haut degré d'évitement de l'incertitude. Bareil (2004b) soutient, d'ailleurs à la suite de ses

recensions d'écrits, que certaines variables culturelles, dont l'évitement de l'incertitude, peuvent occasionner de la résistance au changement. Elle avance même que « plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée » (Bareil, 2004b, p. 8). Oreg (2006) parle dans son article de l'importance des variables de personnalité, dont la tolérance à l'ambiguïté, comme prédictrices de comportements de changement. Soparnot (2006) identifie aussi, d'ailleurs, l'anxiété provoquée par la réforme (provoqué surtout par l'inconnu entourant le changement) comme une des causes d'une résistance à un changement.

Le niveau d'influence du système sur le répondant Un autre questionnement pouvant se poser dans ce genre de recherche concernerait les réactions et les préoccupations des répondants face au changement : est-ce qu'elles sont entièrement individuelles? Où est-ce qu'elles sont influencées par l'aspect systémique de l'organisation?

Par exemple, en considérant une organisation comme les résidences universitaires comme un système ouvert où les personnes responsables et les étudiants sont en interaction constante, il serait possible d'interpréter les résultats obtenus selon une lecture systémique. Effectivement selon Watzlawick et al. (1972), au nom du principe de rétroaction dans un système ouvert, le système tend vers un même état final stable à cause du principe d'équifinalité qui permet à « un système ouvert de parvenir à un état temporellement autonome, indépendant des conditions initiales et déterminées

uniquement par les paramètres du système » (p. 127). Les réactions de chaque répondant face au changement (et notamment leurs préoccupations face au changement) pourraient plus être attribuées à une explication de l'ordre de la réaction systémique plutôt qu'à une explication en lien avec son appartenance culturelle. Ceci voudrait dire concrètement, dans la présente recherche, que les réactions des étudiants interrogés pouvaient être plus influencées par l'ensemble des réactions des autres résidents que par leur propre opinion, s'ils faisaient référence à ce que pourraient répondre d'autres personnes appartenant à un même groupe culturel qu'eux-mêmes, dans une même situation. La pression à la conformité sociale aussi amène souvent le répondant à se rallier à l'opinion de la majorité, par peur du rejet ou par besoin d'identification et d'appartenance.

Ainsi, en vue d'une expérimentation future, il faudrait faire attention à cet aspect systémique afin de déterminer son effet sur les réactions des répondants. Ceci pourrait se faire, à notre avis, par un soin particulier au niveau du choix du changement à étudier. Heureusement, dans la présente recherche, ce problème ne se posait pas vraiment. En effet, il s'agissait ici d'une expérimentation par vignette où on demandait au répondant d'imaginer au complet le changement sans le vivre en temps réel. La réaction proprement dite du système n'aurait pas pu se produire vraiment à cause du fait que les étudiants n'ont pas encore subi le changement.

Une nouvelle stratégie de recherche

Des nouveaux types de changement

Il serait intéressant de reprendre, à l'avenir, une étude avec une vraie implantation de changement par les gestionnaires de l'organisation étudiée. Idéalement, l'étude impliquerait un changement en profondeur (changement systémique) et se déroulerait réellement dans le temps, selon chacun des modes de communication étudiés.

La nature du changement à étudier pourrait, en effet, constituer une piste d'investigations plus larges, dans le futur. Struckman et Yammarino (2003) identifient, par exemple, deux types de changement pouvant se concevoir à court terme ou à long terme et nécessitant diverses approches pour les mener à terme. Il s'agit du changement tactique (en rapport avec les processus et les domaines non fondamentaux dans l'organisation) et du changement stratégique (en rapport avec la mission, la culture organisationnelle ou avec toute question fondamentale).

A la lumière de ces notions, on peut situer le changement étudié dans la présente recherche comme un changement tactique puisqu'il s'agit d'un changement de procédure à adopter par les étudiants. On se demande alors si les tendances observées au niveau des résultats statistiques seraient retrouvées, advenant le cas où il serait question d'un changement stratégique.

Un changement stratégique consiste justement, entre autres, à changer des valeurs dans l'organisation. Or, De Jager (2001) essaie de cerner les meilleures justifications d'un changement qu'on peut adopter en déterminant si ce changement vise à remédier à une déficience quelconque ou s'il vise à saisir une opportunité qui se présente. Il s'agit aussi de voir si le processus fait bien une transition entre l'ancienne pratique et l'adoption de nouvelles méthodes, si cette transition justifie les bénéfices qui doivent en découler et, enfin, si le changement proposé supporte et renforce les valeurs centrales de l'organisation. Voilà autant de facteurs pouvant influencer la communication.

On peut aussi se demander s'il peut y avoir une différence dans les résultats obtenus s'il s'agit d'un changement à long terme plutôt qu'un changement à court terme. Giroux et Giordano (1998) préconisent l'utilisation d'un mode de communication dialogique pour un processus de changement à long terme ainsi que pour faire apparaître un changement émergent. Il serait intéressant donc de voir les différences de résultats en fonction des divers styles de cultures, lors d'un changement de ce genre.

Bareil (2004a, 2008) a dégagé, en parcourant les écrits scientifiques, plusieurs catégories de causes de résistance au changement. Le type de changement a, d'ailleurs, été identifié parmi les catégories de causes de résistance au changement. Les dimensions (sociale, culturelle ou politique) du changement constituent une autre catégorie de source de résistance. Les changements au niveau des valeurs et des normes sociales (cités plus haut) y sont inclus. Il y a aussi les causes organisationnelles du changement déjà évoquées plus haut, en énumérant les causes de résistance au changement en lien

avec l'introduction de valeurs divergentes à l'organisation. Cela peut aussi être en lien avec une faible capacité de l'organisation à changer, ou avec un leadership déficient.

Un protocole de recherche prévoyant des mesures longitudinales

Il faudrait, dans une future recherche, mettre en place un protocole de recherche avec des mesures répétées tout le long du processus d'implantation du changement. Cela permettrait de mieux évaluer les éventuelles variations des niveaux de préoccupations dans le temps, et ce, jusqu'à l'adoption du changement. Cela aiderait aussi à vérifier la stabilité dans le temps des instruments de mesure utilisés dans la recherche.

Pertinence de la recherche pour la pratique professionnelle

Dans un monde de plus en plus diversifié et confronté à la mondialisation et aux différents mouvements migratoires des différentes populations, le rôle du psychologue intervenant dans les organisations sera de plus en plus difficile. Il aura à relever des défis de gestion de diversité culturelle croissante dans les milieux d'intervention. Il semblerait que des individus porteurs de diverses cultures nationales puissent réagir différemment aux modes de communication des changements pilotés par ces intervenants. Ainsi, les recherches sur les sensibilités des destinataires du changement aux différents modes de communication possibles seraient bienvenues pour les gestionnaires et les psychologues qui les assistent.

En effet, l'apport concret de cette recherche pour la pratique professionnelle serait d'aider l'intervenant à mieux concevoir l'implantation d'un changement organisationnel dans un milieu caractérisé par une bonne diversité culturelle. Elle aiderait donc le psychologue à avoir des stratégies communicationnelles permettant une implantation optimale du changement dans le milieu. Et cela, en touchant adéquatement chaque personne porteuse de culture diversifiée dans une même organisation. Bien que la présente recherche n'en soit qu'aux premiers stades de défrichage de ce vaste terrain de recherche, les résultats obtenus jusqu'à présent offrent déjà des pistes de réflexion sur les paramètres culturels à ne pas négliger face à une clientèle diversifiée, lors d'une implantation de changement. Il pourrait donc être possible de mieux structurer le processus d'implantation d'un changement organisationnel en déterminant, s'il y a lieu, le meilleur mode de communication à utiliser pour un groupe culturel donné dans la population destinataire du changement. Cette recherche aidera aussi le psychologue à mieux comprendre les réactions de ces divers individus face à l'utilisation d'un mode de communication quelconque dans un milieu. Il lui sera plus facile alors d'envisager des interventions adéquates en vue d'atteindre le but fixé. Face à un échec apparent d'une première démarche, le psychologue aura alors à choisir entre la création de nouvelles stratégies de communication pour mieux atteindre les individus en question ou d'envisager des interventions visant à atténuer d'éventuelles résistances.

Selon ses stratégies d'implantation de changement, le psychologue dispose, avec les modes de communication recensés dans cette étude, d'un éventail d'approche

communicationnelle à adopter dans le milieu multiculturel où il intervient. Il pourra juger lui-même celle qui lui semble adéquate le cas échéant, compte tenu des combinaisons théoriques avec des caractéristiques culturelles proposées dans cette étude. Le principal défi du psychologue serait de réussir une mobilisation générale de toutes les personnes impliquées dans le processus d'implantation de changement, quelle que soit leur culture. Il faudra aussi assurer le maintien de leurs motivations tout le long du processus. À une plus grande échelle, cette recherche pourrait aussi aider les psychologues travaillant dans un contexte culturel autre que celui du Québec, à choisir une stratégie de communication du changement conforme à la culture locale.

Conclusion

L'étude réalisée avec les étudiants des résidences d'une Université aura eu le mérite d'explorer le domaine de l'implantation du changement organisationnel sous un angle non habituel, avec la prise en considération du rôle de la culture d'appartenance des destinataires du changement et de la manière de communiquer le changement à implanter. Cette étude semble être encore parmi les pionnières dans le domaine compte tenu du peu d'écrits scientifiques disponibles actuellement. Nous espérons quand même avoir soulevé, à travers ce travail, quelques questions peu présentes dans les connaissances actuelles (entre autres en ce qui concerne les résistances au changement chez les personnes à faible niveau d'individualisme et à haut niveau de distance hiérarchique).

Certains résultats nous permettent de supposer que l'effet de divers types de communication n'est pas le même dans tous les styles culturels. Cela implique, pour l'initiateur du changement, la nécessité de concevoir des stratégies différentes pour mener à terme le changement et tout cela en fonction de la culture dans laquelle le changement est implanté.

Enfin, notons que tout en étant expérimentale, cette recherche se veut être pratique dans ses apports pour la pratique professionnelle (elle a été, d'ailleurs, réalisée dans le

cadre d'un programme de doctorat professionnel). Il y a donc un intérêt réel à continuer les recherches dans ce domaine, compte tenu de ses retombées pour la pratique professionnelle.

Est-il utopique de rêver de rééditer, un jour, cette recherche en même temps dans différents pays en étudiant un même type de changement dans une même organisation ayant des filiales dans ces pays? Le type de changement serait standardisé. C'est le mode de communication du changement qui varierait selon les pays et les cultures nationales.

Références

- Abric, J.C. (1996). *Psychologie de la communication*. Paris : Armand Colin.
- Bareil C. (1997). Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Bareil,C. (2004a). *Gérer le volet humain du changement*. Québec : Les éditions Transcontinental-les éditions de la fondation de l'entrepreneurship .
- Bareil, C. (2004b). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Cahier CÉTO centre d'étude en transformation des organisations*, 04, Montréal (Québec) · HEC Montréal.
- Bareil, C. (2008, Automne). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement *TELESCOPE* Article consulté le 14 septembre 2009 de http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv14n3_Bareil.pdf
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 4 (3), 85-94.
- Bluedorn, A., Kaufman C., & Lane P. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Academy of Management Executive*, 6, 17-26.
- Boffo, C. (2005) Étude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement, thèse de doctorat inédite, Montréal : HEC Montréal.
- Bouchard, V., & Picq, T. (2005). *Miser sur l'imprévu Management et leadership du changement émergent*. Paris : Gualino éditeur,
- Carton, G.-D. (1997). *Éloge du changement . Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. , Paris : éditions Village Mondial.
- Coch,,L., & French,J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1, 512-532.

- Collerette, P. (1998). Gestion du changement : communication et paradoxes. Dans Rondeau, A. *Changement organisationnel*. Collection . *Gestion des paradoxes dans les organisations 1*
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (2004). *Le changement organisationnel Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R., & Legris, P. (2003, Mai-Juin). La gestion du changement organisationnel : 5e partie communication et changement. *Management systems*, 48-57.
- De Jager P. (2001). Resistance to Change : A New View of an Old Problem. *The futurist*, 35 (3), 24-27.
- De Mooij, M. (2004). Translating Advertising : Painting the Tip of an Iceberg. *The Translator*, 10 (2), 179-198. Espagne : Cross Cultural Communications Company & Universidad de Navarra Spain.
- Dolan, S., Gosselin, E., & Lamoureux G. (1996). *Psychologie du travail et des organisations* (2^e éd.). Montréal : Gaétan Morin Éditeur.
- Dutermé, C. (2002). *La communication interne en entreprise l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A Dynamic, Multi-Level Model of Culture : From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture , *Applied Psychology. An international Review*, 53, 583-598.
- Feldman, S. (1986). Management in Context : An Essay on the Relevance of culture to the Understanding of Organizationnal Change. *Journal of Management Studies*, 23, 587-607.
- Fabi B., Martin Y., & Valois P. (1998). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuses. Présenté au 10e Congrès de l'Association Internationale de psychologie du travail de langue française à l'Université de Bordeaux en août 1998
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, 3(01), 1-13.
- Giroux, N., & Demers, C. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Management International*, 2 (2), 17-32.

- Giroux, N., & Giordano, Y. (1998, Septembre-Octobre). Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue française de gestion*, 39-151.
- Gudykunst, W., Matsumoto, Y. Ting-toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York : Doubleday.
- Hall, G., George, A., & Rutherford, W. (1986). *Measuring stages of concern about the innovation A manual for use of the SoC Questionnaire*. Austin : SouthWest Educational Development Laboratory (SEDL) University of Texas at Austin.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. (1987). *Change in Schools · Facilitating the Process* Albany · State University New York Press.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. (2001). *Implementing Change Patterns, Principles, and Potholes*. Boston : Allyn and Bacon.
- Herscovitch, L., & Meyer J.P. (2002) Commitment to Organizational Change : extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations software of the mind* Montréal : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2e Ed), Thousand Oaks, California : Sage.
- Howell, D.C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Bruxelles : Édition de Boeck Université
- Kapoor, S., Hughes, P. C., Baldwin, J.R., & Blue, J. (2003).The relationship of individualism-collectivism and self-construals to communication styles in India and the United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 683-700.
- Kets de Vries, M. F. R. , & Miller, D. (1984). *The Neurotic organization*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Kotter, J.P. (1995, March-April). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.

- Lee, W., & Choi, S. (2005). The role of horizontal and vertical individualism and collectivism in online consumers' response toward persuasive communication on the Web. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, article 15. Document consulté le 20 juillet 2007 de <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue1/wnlee.html>
- Legrand, J. (1992). Éléments stratégiques d'une méthodologie de conduite du changement dans les organisations. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, 15, 100-146.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflict*. New York : Harper and Row.
- Marc, E., & Picard, D. (2000). *L'École de Palo Alto Un nouveau regard sur les relations humaines* Paris : Éditions Retz.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self : Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Morin, E. (1996). *Psychologies au Travail*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management* (2^e éd.), Montréal : Chenelière Éducation.
- Moscovici, S. (1984). *Psychologie Sociale*. Paris : Presses universitaires de France.
- Mucchielli, A. (1991). L'approche compréhensive. Dans *Recueil des articles et cours du professeur A Mucchielli*. Bibliothèque de l'Université Paul Valéry (Montpellier III).
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Presses Universitaires de France, Collection Le psychologue.
- Neuliep, J. (2005). *Intercultural Communication . a contextual approach* (3^e éd.) St Norbert Collège, New York : Sage Publications.
- Nizet, J. (1998). *Interventions systémiques dans les organisations intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*. Paris/Bruxelles : De Boeck Université. Collection Management Bruxelles.
- Oreg S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15 (1) , 73-101.

- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) (1982). Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.
Document consulté le 10 octobre 2007 de :
<http://www.nb.admin.ch/bak/themen/kulturpolitik/00449/index.html?lang=fr>.
- Perret, V., & Ramanantsoa, B. (1996, Novembre-Décembre). Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement. *Revue française de gestion*, 43-151.
- Pluchart, J. (1998, Septembre-Octobre). Les discours du changement organisationnel. *Revue française de gestion*, 152-161.
- Sarrazin, G. (2003). *Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation* Montréal : Institut de recherches psychologiques.
(traduction française de *Standards for educational and psychological testing* Édition originale : American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education.)
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1992). *Maîtriser les changements dans l'entreprise*. Laval : Agence d'Arc.
- Shanon, C. E. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press.
- Singelis, T. (1994). The measurement of independent and interdependent self construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 580-591.
- Singelis, T., & Brown, W. (1995). Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21, 354-389.
- Singelis, T., Triandis, H. C., Bhawuk, D., & Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism : A theoretical and measurement refinement . *Cross-Cultural Research The Journal of Comparative Social Science*, 29, 240-275.
- Soparnot, R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). Managing Through Multiple Change Activities: A Solution to the Enigma of the 21st Century, *Organizational Dynamics*, 32, 234-246.
- Triandis, H. C. (1994). Recherche récente sur l'individualisme et le collectivisme *Les cahiers internationaux de Psychologie sociale*, 23, 14-27.

- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & Collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Triandis, H.C., & Gelfand, M. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 22, 131-154.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D. D. (1972) .*Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil.
- Watzlawick P., Weakland J., & Fisch R. (1975). *Changements paradoxes et psychothérapie* Paris : Éditions du Seuil.

Appendices

Appendice A :
Instruments de mesure

Consignes

Encerclez le chiffre qui s'applique le mieux à votre opinion.

Ces informations ne seront utilisées qu'à des fins de recherche, elles seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

Répondez de la manière la plus spontanée possible.

À moins d'indication contraire, veuillez choisir une seule réponse par question.

Rappelez-vous qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses; répondre à toutes les questions en toute franchise est ce qui importe!

Confidentialité

Nous vous rappelons que pour assurer la confidentialité la plus stricte, l'étude est sous la responsabilité de psychologues organisationnels professionnels. **Toutes vos réponses demeureront strictement confidentielles et seront traitées de manière anonyme.** De même, en aucun cas l'Université de Sherbrooke ni d'autres personnes n'auront accès à vos réponses individuelles.

Instrument de mesure des préoccupations par rapport au changement

En vous référant au texte qui vous présente le changement s'annonçant dans les résidences, encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion pour chacune des affirmations suivantes.

Pour chaque affirmation, vous devez vous prononcer. Si vous êtes totalement en désaccord avec l'énoncé : encerclez le «1»; si vous êtes totalement en accord : encerclez le «7»; si vous êtes plus ou moins en désaccord ou plus ou moins en accord, encerclez un chiffre entre «2» et «6».

La confidentialité de vos réponses est assurée.

Totalement en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 totalement en accord

| | | Totalement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Totalement en accord |
|---|---|-------------------------|---------------------|----------------------------|---------|------------------------|------------------|----------------------|
| 1 | Je me sens préoccupé par les attitudes des résidents envers ce changement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Je sais que des procédures technologiques existent et sont plus efficaces que ce que nous utilisons actuellement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Je ne sais même pas ce que l'utilisation de ce nouveau système informatique implique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Je suis inquiet par le fait que je n'aurai pas assez de temps pour m'organiser quand on va adopter ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Je voudrais aider les autres résidents dans leur adaptation à ce changement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | J'ai une connaissance très restreinte concernant l'utilisation d'un système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Je voudrais connaître l'impact de l'utilisation de ce nouveau système informatique sur ma vie de résident. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | Totallement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Totallement en accord |
|----|---|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 8 | Je suis inquiet à propos du conflit entre mes intérêts d'étudiant qui ne veut pas perdre du temps pour des procédures complexes et mes responsabilités de résidant qui doit signaler des bris nécessitant une réparation dans ma chambre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Je me sens préoccupé par l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | J'aimerais développer des relations avec d'autres personnes pour m'adapter à l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Je me sens préoccupé par la manière dont le changement affectera les responsables des résidences ou les techniciens des divers services concernés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Je ne suis pas concerné par ce changement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | J'aimerais connaître le partage des responsabilités dans ce nouveau système. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | J'aimerais discuter des possibilités offertes par l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | J'aimerais connaître les ressources disponibles pour m'aider à faire face à l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Je crains d'être incapable de gérer l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | Totalement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Totalement en accord |
|----|--|----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|---------------------------|------------------|-------------------------|
| 17 | J'aimerais savoir en quoi ou comment mes démarches habituelles auprès des responsables des résidences vont changer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Je préférerais être avec d'autres personnes quand je me familiariserai avec les apprentissages utiles pour l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | Je m'inquiète des impacts de ce changement sur les autres étudiants résidants non familiarisés à de pareils systèmes informatiques. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 | J'aimerais voir les instructions concernant l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | Je suis complètement préoccupé par d'autres choses que ce changement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 | J'aimerais contribuer à améliorer ce nouveau système informatique en me basant sur les expériences des étudiants d'autres universités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | J'ai besoin d'en savoir davantage sur tout ce qui entoure ce changement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | J'aimerais stimuler les autres personnes concernées par ce changement à s'impliquer dans le processus d'implantation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 | Je suis inquiet concernant le temps alloué pour apprendre à utiliser ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | Totalement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Totalement en accord |
|----|--|----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|---------------------------|------------------|-------------------------|
| 26 | J'aimerais savoir ce que l'utilisation de ce nouveau système informatique demanderait dans le futur immédiat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 | J'aimerais coordonner mes efforts avec d'autres résidants pour que les effets de l'utilisation de ce nouveau système informatique soient profitables au maximum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 | J'aimerais avoir plus d'information sur le temps et l'énergie requise pour m'habituer à utiliser ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29 | J'aimerais savoir comment les autres universités procèdent en ce moment. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 | À ce moment-ci, je ne suis pas intéressé d'apprendre ce qu'il faut savoir sur l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31 | J'aimerais savoir comment on procède pour réaliser ce changement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32 | J'aimerais donner un feed-back pour aider les responsables des résidences lors de l'implantation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33 | J'aimerais savoir ce qui va changer pour moi quand je vais adopter l'utilisation de ce nouveau système informatique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34 | La manipulation du système informatique et des logiciels spécialisés prendrait trop de mon temps. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | <div>Totalement en désaccord</div> | <div>Plutôt en désaccord</div> | <div>Partiellement désaccord</div> | <div>Indécis</div> | <div>Partiellement d'accord</div> | <div>Plutôt en accord</div> | <div>Totalement en accord</div> |
|----|---|--|--------------------------------|--|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| 35 | J'aimerais savoir en quoi l'utilisation de ce nouveau système informatique pourrait être meilleure que la procédure actuelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Questionnaire sur le style personnel

Dans chacun des énoncés qui suivent, encerclez le chiffre qui traduit le mieux votre opinion.

Dans chaque affirmation, vous devez dire si vous êtes en désaccord ou en accord avec l'énoncé. Si vous êtes totalement en désaccord avec l'énoncé, encerclez le «1»; Si vous êtes totalement en accord, encerclez le «7»; si vous êtes plus ou moins en désaccord ou plus ou moins en accord, encerclez un chiffre entre «2» et «6».

Si vous êtes peu sûr (e) ou que cet item ne s'applique pas à vous, encerclez le 4.

Entièrement en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 Entièrement en accord

| | | Entièrement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Entièrement en accord |
|---|--|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|---------------------------|------------------|--------------------------|
| 1 | Je respecte les personnes en autorité avec qui je suis en contact. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Je préfère dire carrément « non » plutôt que risquer d'être mal compris. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Il est important pour moi de maintenir l'harmonie au sein de mon groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Prendre la parole en classe n'est pas un problème pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Mon bonheur dépend du bonheur de ceux qui m'entourent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Dans un autobus, j'offrirais mon siège à mon professeur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Je trouve important d'avoir beaucoup d'imagination. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Je respecte les gens qui sont modestes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Je suis à l'aise de recevoir des éloges ou des récompenses qui me démarquent des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | Entièrement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Entièrement en accord |
|----|--|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|------------------------|------------------|-----------------------|
| 10 | Je suis la même personne à la maison et à l'école. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Je sacrifierais mon intérêt personnel au profit du groupe auquel j'appartiens. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Être autonome est l'une de mes préoccupations principales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | J'ai souvent l'impression que mes relations avec les autres sont plus importantes que mes propres réalisations. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | J'agis toujours de la même façon, peu importe avec qui je suis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Je suis à l'aise d'appeler très vite quelqu'un par son prénom, même s'il s'agit d'une personne plus vieille que moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Je tiendrais compte de l'avis de mes parents au moment de faire des plans pour mes études ou pour ma carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | Je préfère adopter une approche directe avec les gens que je viens de rencontrer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Il est important pour moi de respecter les décisions du groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | Je me plais à être unique et différent des autres à plusieurs égards. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 | Je vais rester dans un groupe si on a besoin de moi, même si je ne suis pas satisfait (e) du groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | Si mon frère ou ma sœur connaît un échec, je me sens responsable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | Entièrement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Entièrement en accord |
|----|---|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|------------------------|------------------|-----------------------|
| 22 | Il est très important pour moi d'avoir mon identité personnelle, indépendamment des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | Même quand je suis fortement en désaccord avec un membre du groupe, j'évite d'en débattre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | Je valorise plus que tout le fait d'être en bonne santé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Instrument utilisé pour mesurer l'individualisme horizontal,
l'individualisme vertical, le collectivisme horizontal, le collectivisme
vertical.**

Selon les situations des 16 énoncés ci-dessous, indiquez votre niveau de désaccord ou d'accord avec chaque énoncé: si vous êtes totalement en désaccord avec l'énoncé, encerclez le «1»; si vous êtes totalement en accord, encerclez le «7»; si vous êtes plus ou moins en désaccord ou en accord, encerclez un chiffre entre «2» et «6».

Si vous êtes peu sûr (e) ou que cet item ne s'applique pas à vous, encerclez le 4.

Entièrement en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 Entièrement en accord

| | | Entièrement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Entièrement en accord |
|-----|---|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|---------------------------|------------------|--------------------------|
| 1 | Je préfère dépendre de moi même plutôt que des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Les membres de la famille devraient se tenir ensemble, peu importe les sacrifices que cela nécessite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Le bien-être de mes collègues est important pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Gagner est tout ce qui compte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Je fais souvent ce qui me plaît. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Mon identité personnelle, indépendante des autres, est très importante pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Passer du temps avec les autres est un plaisir pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Il est important pour moi de respecter les décisions prises par les groupes dont je fais partie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | La compétition est une loi de la nature. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | Il est important que je fasse mon travail mieux que les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | Entièrement en désaccord | Plutôt en désaccord | Partiellement en désaccord | Indécis | Partiellement d'accord | Plutôt en accord | Entièrement en accord |
|----|---|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------|---------------------------|------------------|--------------------------|
| 11 | Parents et enfants doivent rester ensemble autant que possible. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Quand une autre personne fait mieux que moi, je deviens tendu et alerte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Je compte sur moi-même la plupart du temps. C'est rare que je compte sur les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Lorsqu'un (e) collègue obtient un prix, je ressens de la fierté. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Je me sens bien quand je coopère avec les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Il est de mon devoir de prendre soin de ma famille même si j'ai à sacrifier ce que je veux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Appendice B .

Tableau récapitulatif des caractéristiques des vignettes

Tableau 13

Récapitulatif des caractéristiques des vignettes représentant les trois modes de communication dans le changement

| | Discours | Diffusion | Direction de la communication | Leadership | Étapes | Résultats attendus |
|-------------------|---|---|--|---------------------|--|---|
| <i>Vignette 1</i> | <i>mode monologique schéma rationnel de type déclaratoire</i> | <i>en cascade de manière descendante</i> | <i>manière descendante unidirectionnelle</i> | <i>Autocratique</i> | <i>Opérationnalisation traduction diffusion interprétation adaptation</i> | <i>présentes de façon très claire</i> |
| <i>Vignette 2</i> | <i>mode dialogique schéma rationnel de type conversationnel</i> | <i>en horizontal des échanges effectifs</i> | <i>bidirectionnelle</i> | <i>Démocratique</i> | <i>traduire en contexte négociation, opérationnalisation appropriation institutionnalisation</i> | <i>En fonction de l'évolution des échanges délégation aux acteurs de changement prise de décision</i> |
| <i>Vignette 3</i> | <i>mode séducteur faussement consensuel et faussement charismatique (gestion du symbolique)</i> | <i>Entre les deux autres styles</i> | <i>Bidirectionnelle (le leader met en jeu son pouvoir)</i> | <i>consensuel</i> | <i>Pas précisées d'avance interaction constante avec le leader initiateur de changement</i> | <i>Ne faisant pas mention des vraies intentions et des volontés de l'initiateur de changement</i> |

Note . ce tableau est inspiré de Perret et Ramanantsoa (1996) et de Giroux et Giordano (1998, septembre - octobre).

Appendice C :

Les vignettes élaborées à partir des trois modes de communication

Vignettes pour annoncer un changement dans les résidences universitaires, selon les styles de communication du changement

Vignette n°1 mode monologique

Les responsables des résidences ont décidé d'apporter un changement dans la gestion des demandes de travaux par les étudiants résidents.

Il nous faut assurer la qualité et la rapidité de service auprès des résidents et répondre au plus vite aux demandes de travaux dans vos chambres (par exemple lumière défectueuse, mobilier brisé, structure de la chambre endommagée) en les acheminant automatiquement de façon numérique et automatiquement vers chaque service qui en est responsable sur le campus.

Désormais, chaque résident ayant besoin d'adresser des demandes de travaux pour sa chambre aura à saisir lui-même sa requête dans le logiciel MAXIMO du service des immeubles, qu'il devra apprendre à utiliser pour ce faire. Cette demande sera acheminée très rapidement aux responsables concernés afin d'avoir une suite favorable dans les meilleurs délais.

Cette décision sera applicable prochainement et les résidents et résidentes auront à se connecter sur Internet pour formuler leurs demandes. Il n'y aura plus de formulaire papier disponible pour ces usagers après la mise en place de cette numérisation des procédures.

On s'attend donc cette année à un changement dans les procédures de traitement des demandes des résidents.

Vignette n°2 mode dialogique

Les responsables des résidences ont pensé apporter un changement dans la gestion des demandes de travaux par les étudiants résidents.

Il nous faut assurer la qualité et la rapidité de service auprès des résidents et répondre au plus vite aux demandes de travaux dans vos chambres (par exemple lumière défectueuse, mobilier brisé, structure de la chambre endommagée) en les acheminant automatiquement de façon numérique et automatiquement vers chaque service qui en est responsable sur le campus.

Les responsables aimeraient donc vous consulter sur une proposition de modification du mode de gestion des demandes de travaux par les étudiants résidents. La modification envisagée pour le moment consiste à demander à chaque résident ayant besoin d'adresser des demandes de travaux pour sa chambre de saisir lui-même sa requête dans le logiciel MAXIMO du service des immeubles, qu'il devra apprendre à utiliser pour ce faire. Cette demande s'acheminera très rapidement aux responsables concernés en vue d'avoir une suite favorable dans les meilleurs délais

Au terme de notre démarche de consultation, nous aimerions arriver à prendre avec vous une décision concertée en vue de la mise en place concrète du changement envisagé. Nous vous invitons donc à nous formuler par écrit vos commentaires et vos suggestions pour ce projet d'amélioration des services donnés aux résidents notamment par la numérisation des demandes de travaux dans les chambres.

Prochainement, les résultats de notre consultation vous seront transmis et une séance de rencontre plénière aura lieu à ce moment-là pour une préparation à une prise de décision. Par la suite nous établirons un calendrier de mise en application de la décision prise. Nous allons y définir ce que la décision impliquera afin de la rendre effective dans les résidences.

Vignette n°3 mode séducteur

Comme vous le savez, notre université fait partie du réseau universitaire québécois qui offre un service de résidence pour étudiants sur ses campus. Nous nous sommes fait une très bonne réputation en matière de qualité de vie sur le campus ces dernières années. Nous nous efforçons de toujours garder ce bon classement à l'échelle canadienne, car c'est un reflet de la satisfaction des étudiants et étudiantes. Nous gardons toujours en tête la préoccupation d'être très proche des étudiants et étudiantes.

Compte tenu d'un souci d'amélioration constante de la qualité de service offert aux étudiants en résidence, les responsables ont pensé demander aux étudiants résidents d'apprendre une nouvelle façon de transmettre par informatique les demandes de travaux (ou réparation) dans les chambres.

Nous vous consultons donc aujourd'hui chère (e) s étudiantes et étudiants partenaires incontournables à la prospérité de notre université, afin de susciter votre collaboration dans la constante amélioration des services donnés en résidence.

Nous aimerions cheminer étroitement avec vous dans ce dossier afin d'atteindre ce but d'amélioration constante de la qualité de vie en résidences. Nous vous communiquerons au fur et à mesure les informations nécessaires à notre démarche. Vous pouvez nous faire part de vos suggestions directement auprès de nos bureaux. Nous resterons en contact constant avec vous et nous vous informerons au fur et à mesure de la mise en place du changement.

Comme nous le savons tous, l'«Union fait la force » et nous comptons sur votre collaboration étroite!!

Au plaisir de vous revoir chères étudiantes et chers étudiants!!

Appendice D :

Formulaire de consentement

Formulaire de consentement

Titre du projet

Implantation d'un changement dans les résidences universitaires, selon les modes de communication du changement.

Responsable du projet

Olivier T. Rakotomalala étudiant au Doctorat en psychologie à l'université de Sherbrooke. Courriel : oliviertantelinirina.Rakotomalala @usherbrooke.ca. Claude Charbonneau, directeur de thèse au Département de psychologie de l'université de Sherbrooke (819 821 8000 poste 62907).

Objectif du projet, nature de la participation

L'objectif du projet est de voir s'il existe un lien entre le mode de communication d'un changement et certaines caractéristiques culturelles des personnes ciblées par le changement.

La durée de la présentation du changement et de la passation des instruments de mesure l'accompagnant dure environ 50 minutes. La passation de ces instruments se fera dans les résidences universitaires de l'Université de Sherbrooke.

Droit de retrait de participation sans préjudice.

Il est entendu que ma participation au projet décrite ci-dessus est tout à fait volontaire et que je reste, à tout moment, libre de mettre fin à ma participation sans avoir à motiver ma décision, ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Advenant que je me retire de l'étude, je demande que les documents audiovisuels ou écrits qui me concernent soient détruits : Oui Non (encerclez votre réponse)

Avantages et inconvénients pouvant découler de la participation à ce projet

Ma participation à ce projet contribuera à l'avancement des connaissances concernant l'implantation d'un changement. Comme inconvénient j'aurai à consacrer 50 minutes de mon temps pour remplir les instruments de mesure. Dans le cas où j'aurai besoin de discuter de mes préoccupations par rapport à cette recherche, je peux contacter l'expérimentateur : oliviertantely@hotmail.com.

Droit et engagement du participant

Comme participant j'aurai à remplir un questionnaire sur mes préoccupations face au changement, et trois questionnaires relatifs à mes caractéristiques culturelles. Je reste libre de mettre fin à ma participation, à tout moment, sans avoir à motiver ma décision et cela sans que j'aie à subir de préjudices de quelque nature que ce soit. J'aurai à remplir chaque paquet de feuilles de réponse de façon anonyme.

Confidentialité des données obtenues

Les données recueillies seront conservées pour une période n'excédant pas 5 ans (elles seront détruites par la suite). Les données brutes ne seront accessibles qu'aux chercheurs et aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

Résultats de la recherche et publication

Un résumé des résultats pourra être disponible, sur demande de votre part, auprès des responsables cités ci-dessus, au terme de la recherche.

Le président du comité du Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines

Pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pouvez en discuter avec le responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche de la faculté des lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat en composant le numéro suivant : 819 821-8000 poste 62644, ou par courriel : Cer_lsh@usherbrooke.ca

Consentement libre et éclairé du participant

Je, _____, déclare avoir lu le présent formulaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'accepte librement de participer au projet.

Signature du participant :

Fait à : _____ le _____

Déclaration du responsable

Je, Olivier Rakotomalala, certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé (e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard et avoir clairement indiqué à la personne qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature du responsable du projet :

Fait à : _____ le _____

Appendice E :

Formulaire pour recueillir les renseignements sociodémographiques du
répondant

Questionnaire d'informations générales

Nous vous demandons de compléter la fiche suivante pour nous aider à catégoriser les réponses obtenues. Toutes les informations que vous inscrivez sur cette fiche sont entièrement confidentielles et seront traitées avec la plus haute sécurité.

Nous vous remercions de votre collaboration!!

1/ Quel est votre âge : ____ ans

2/ (cochez dans la case correspondante)

Sexe : Féminin ☐

 Masculin ☐

3/ Quel est votre cycle d'étude : 1^{er} cycle ☐ 2^e cycle ☐ 3^e cycle ☐

4/ Depuis combien de temps êtes vous aux résidences? _____

5/ Êtes-vous né au Québec? _____

6/ Avez-vous toujours habité au Québec? oui ☐

non ☐

si votre réponse est non passez tout de suite à la question numéro 7

si votre réponse est oui :

Est-ce que vos parents ont toujours habité au Québec? oui ☐

non ☐

Si vos parents ont toujours habité au Québec : les autres questions qui suivent ne vous concernent pas et vous vous arrêtez ici.

Si vos parents n'ont pas toujours habité au Québec :

De quel continent viennent-ils ?

(cochez dans la case correspondante)

- | | | |
|-------------|----------------------|--------------------------|
| Amérique : | du Nord | <input type="checkbox"/> |
| | Centrale | <input type="checkbox"/> |
| | du Sud | <input type="checkbox"/> |
| Europe : | du Nord | <input type="checkbox"/> |
| | de l'Ouest | <input type="checkbox"/> |
| | de l'Est | <input type="checkbox"/> |
| | du Sud | <input type="checkbox"/> |
| Asie : | Occidentale | <input type="checkbox"/> |
| | Centrale | <input type="checkbox"/> |
| | Orientale | <input type="checkbox"/> |
| | du Sud | <input type="checkbox"/> |
| Australie : | Continent australien | <input type="checkbox"/> |
| | Océanie | <input type="checkbox"/> |
| Afrique : | Maghreb | <input type="checkbox"/> |

**Afrique
subsaharienne**

Occidentale ☐

Centrale ☐

Orientale ☐

Australe ☐

Îles de l'Océan Indien ☐

7/ Si vous n'avez pas toujours habité au Québec :

Depuis combien de temps êtes-vous au Québec? _____ (en mois)

Quel est votre continent d'origine?

(cochez dans la case correspondante)

Amérique : du Nord ☐

Centrale ☐

du Sud ☐

Europe : du Nord ☐

de l'Ouest ☐

de l'Est ☐

du Sud ☐

Asie : Occidentale ☐

Centrale ☐

Orientale ☐

du Sud ☐

Australie : Continent australien ☐

Océanie ☐

Afrique : Maghreb ☐

Afrique
subsaharienne

Occidentale ☐

Centrale ☐

Orientale ☐

Australe ☐

Îles de l'Océan Indien ☐

8/ Avez-vous déjà vécu dans d'autres (s) pays que votre pays d'origine avant d'être
au Québec? oui ☐ non ☐

Si oui

Dans quel (s) pays étiez-vous? _____

Pendant combien de temps étiez-vous dans ce (s) pays _____

Merci pour votre précieuse collaboration!!!